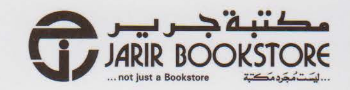
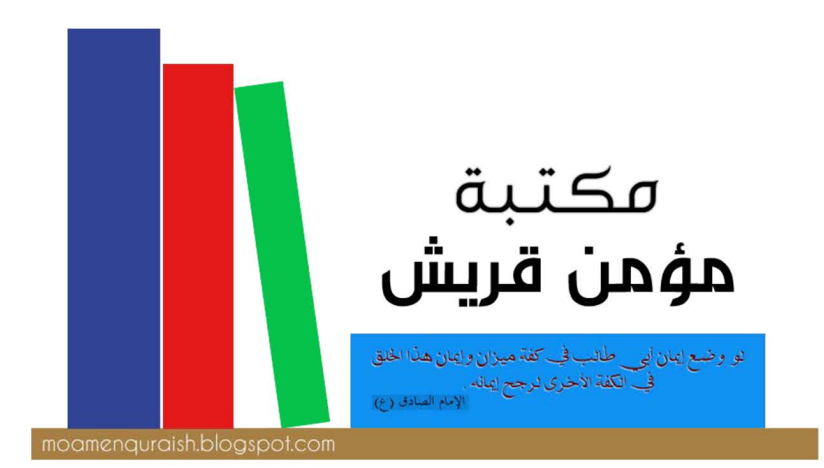
منهج ثوري للنجاح

الأخذ و العطاء

آدم جرانت





مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق في الكفة الأخرى لرجح إيمانه.
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com

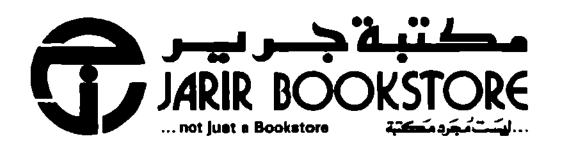
الأخـــذ
و
العطاء

منهج ثوري للنجاح



آدم جرانت





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب. لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦+

GIVE AND TAKE

A Revolutionary Approach to Success

Adam Grant



إشادات بالكتاب

"قد يكون هذا الكتاب أهم كتاب في هذا القرن الحالي؛ ولكونه حافلًا بالرؤى الثاقبة والمتعة كما هي الحال مع أفضل كتب مالكولم جلادويل، فإن لهذا الكتاب معاني ضمنية عميقة عن كيفية إدارتنا لمسيرتنا المهنية، وتعاملنا مع أصدقائنا وأقاربنا، وتربيتنا لأولادنا، وتصميمنا لمؤسساتنا. وهذه الجوهرة هي متعة في القراءة، وهي تحطم أسطورة أن الطمع هو الطريق للنجاح".

– **روبرت سوتون، مؤلف كتابي** *The No *sshole Rule*
و *Good Boss, Bad Boss*

"إن هذا الكتاب رائع حقًّا – فهو العمل النادر الذي سيحطم افتراضاتك حيال كيفية عمل العالم، ويبقي عقلك مشتعلاً لأسابيع بعد قلبك صفحته الأخيرة".

– **دانيال إتش. بينك، مؤلف كتابي** ***الحافز*** **و** *A Whole New Mind*

"إن هذا الكتاب حافل بأفكار ورؤى ثاقبة مغيرة للحياة. ولأنه ذكي بقدر كونه حكيمًا، فإن هذا ليس مجرد كتاب – إنه نظرة عالمية جديدة وبراقة. إن آدم جرانت واحد من علماء الاجتماع العظام في عصرنا، وكتابه الجديد الرائع من المؤكد أنه سيكون من أفضل الكتب مبيعًا".

– **سوزان كاين، مؤلفة كتاب** *Quiet*

"يقتحم هذا الكتاب فوضى العبارات المبتذلة في سوق العمل ويقدم منظورًا جديدًا على فن وعلم النجاح... لقد صمم آدم جرانت أداة فريدة يجب اقتناؤها لتحقيق الأهداف من خلال التعاون والتكافل".

– **ويليام بي. لاودر،** رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لمؤسسة إستي لاودر كومبانيز

"إن هـذا الكتـاب متعة للقراءة، وتثقيفي بشـكل اسـتثنائي، وسيصـبح على الأرجح واحدًا من الكتب الكلاسـيكية في إدارة العمل وقيادتـه. لقد غيَّر الطريقة التي كنت أرى بها علاقاتي الشخصـية والمهنية، وشـجعني على أن أكون صـديقًا وزميلًا أكثر مراعاة للشعور".

- جيف آشبي، قائد مكوك فضائي بوكالة ناسا

"بهـذا الكتاب، نظم آدم جرانت أدلـة دامغة على طريقة ثورية للتفكير حيال النجاح الشخصـي في العمل وفي الحياة. إلى جانب الصـفة الراقية بشكل أساسي للقضية التي يطرحها، سيشعر القراء بالسرور للطريقة الجذابة التي يطرحها بها. هذا كتاب يجب أن تقرأوه".

- روبرت كيالديني، مؤلف كتاب *Influence*

"إن هذا الكتاب رائع، وجيد التوثيق، ومحفز بشكل ساخر ويبطل مقولة "الأخيار في المؤخـرة"!، وقد لاحظت لسـنوات أن الكرم يخلق نوعـه الخاص من العدالة، وبحث جرانـت الرائـع، ونمطه الجذاب لم يخلقا فحسـب إثباتًا صـلبًا لهـذا المبدأ، ولكن أيضًا حكمة وتقنيات عملية للاستفادة منه بفاعلية أكثر. وهذا الكتاب هو بيان ممتاز للانتهاء من القيام بالأمور ذات المعنى، باستمرار".

- ديفيد ألين، مؤلف كتاب *Getting Things Done*

"لكونـه حافلًا بأحـدث الأبحاث، والأمثلة الملموسـة، والبصـيرة العميقة، فإن هذا الكتاب يقدم استنتاجات مثيرة للتفكير بشكل استثنائي ومفاجئة غالبًا حيال الكيفية التـي تقود بها تعاملاتنا مع الآخرين نجاحنا وسـعادتنا. يسـتحق هذا الكتاب المهم والملزم بالقراءة أن يكون نجاحًا ضخمًا".

- جريتشن روبين، مؤلفة كتابي *The Happiness Project* و *Happier at Home*

"واحد من أعظم أسـرار الحياة أن الفائزين في الغالب هم من يجزلون العطاء. في هذا الكتاب الأنيق والواضـح، الممتلئ بالأدلة الدامغة والأمثلة المثيرة، يوضـح آدم جرانت لنا سبب هذا وكيفيته. يُوصَى بقراءته بشدة!".

- **ويليام أوري، المؤلف** المشارك لكتاب *Getting to Yes* ومؤلف كتاب *The Power of a Positive No*

"الأخيـار فـي المقدمة - وآدم جرانت يعرف السـبب. إن هذا الكتـاب هو المفاجأة الممتازة التي لا يمكنك أن تفوّتها".

- **دانييل جيلبرت**، مؤلف كتاب *Stumbling on Happiness*

"إن هـذا الكتـاب قـراءة تثقيفية للقادة الذيـن يطمحون إلى إحـداث تغييرات ذات معنى ومسـتمرة في بيئاتهم. يوضـح جرانت كيف يمكن لتوجه قائم على الكرم تجاه الآخرين أن يعمل كصـيغة لإنتاج قادة عظام وتحقيق أداء ناجح بالشركات. فطريقة كتابته جذابة وممتعة مثلما هي طريقته في الفصل الدراسي".

- **كينيث فرازير**، رئيس مجلس الإدارة، والرئيس، والمدير التنفيذي لشركة ميرك آند كومبانيز

"فـي هذا الكتـاب المتألق والجذاب، قلـب آدم جرانت الحكمة التقليدية رأسًـا على عقب حيال ما يتطلبه الأمر للفوز والتقدم. فباسـتخدام قصـص مشـوقة ودراسات جذابة، يكشـف هذا الكتاب عن القوى المفاجئة وراء النجاح والخطوات التي يمكننا اتخاذها لدعم نجاحنا".

- **لاسزلو بوك**، النائب الأول لرئيس قسم عمليات الأشخاص، شركة جوجل

"يبـدد هذا الكتـاب المعتقدات الشـائعة التي تسـاوي بين محبي العطاء والضـعف ومحبـي الأخـذ والقوة. فيوضـح لنا جرانـت أهمية تغذيـة السـلوكيات الاجتماعية الإيجابية وتشجيعها".

- **دان اريلي**، مؤلف كتاب *Predictably Irrational*

"يعرف هذا الكتاب طريقًا للنجاح موسومًا بطرق جديدة من الارتباط بالزملاء والعملاء، بالإضافة إلى طرق جديدة لتنمية العمل".

ـ **توني هسيا**، المدير التنفيذي لشركة zappos.com ومؤلف كتاب *Delivering Happiness*

"سيفير هذا الكتاب بشكل أساسي الطريقة التي تفكر بها حيال النجاح. للأسف في أمريكا، كثيرًا ما نخضع لوجهة النظر العالمية؛ وهي أنه إذا تصرف كل شخص لصالحه الشخصي الضيق، فإن الجميع سيكونون بخير. ولكن يوضح لنا آدم جرانت، ببحث آسر وقصص خلابة، أن هناك طريقة أفضل".

ـ **ليني ميندونكا**، مدير شركة ماكنسي آند كومبانيز

"إن آدم جرانت – نجم صاعد في علم النفس الإيجابي – ينسج بسلاسة بين العلم وقصص عن نجاح الأعمال وفشلها، ويقنعنا بأن العطاء، على المدى الطويل، هو وصفة النجاح في عالم الشركات. في الطريق ستجد نفسك تعيد فحص حياتك. اقرأه بنفسك، ثم أعط نسخًا منه لمن تهتم بهم كثيرًا في هذا العالم".

ـ **مارتن سيليجمان**، مؤلف كتابي *Learned Optimism* و *Flourish*

"يقدم هذا الكتاب منظورًا جديدًا رائدًا للنجاح. يقدم آدم جرانت نافذة آسرة للمبادئ المبتكرة التي تحرك الفاعلية في كل مستوى في الشركة، ويمكن العمل بها على الفور. إلى جانب كون قراءته ممتعة، فإن هذا الكتاب يحمل الدليل إلى مكان عمل أكثر إرضاءً وإنتاجية، وإلى علاقات أفضل مع العملاء، وإلى أرباح أعلى".

ـ **تشيب كونلي**، مؤسس فنادق جوي دو فيفر ومؤلف كتابي *Peak* و *Emotional Equations*

"إن هذا الكتاب مغيِّر لأصول اللعبة. فإن قراءة كتاب آدم جرانت الجذاب ستغير الطريقة التي يعمل بها الأطباء، والمديرون، والمعلمون، والرؤساء. إنها ستخلق مجتمعًا يتصرف فيه الناس بشكل أفضل بأن يصبحوا أناسًا أفضل. اقرأ هذا الكتاب وغيِّر طريقة عيشك وعملك".

ـ **باري شفارتس**، مؤلف كتابي *The Paradox of Choice* و *Practical Wisdom*

"إن هذا الكتاب مؤشـر سـلوكي جديد للقيام بالأعمال بشكل أفضل، ويقدم منظورًا ملهمًـا جديـدًا عـن كيفية النجـاح لصـالح الجميع. يقـدم آدم جرانت دعمًـا رائعًا للنموذج الجديد لخلق فرص ربح متساوية للناس، والكوكب بأكمله، والربح من خلال العديد من الأفكار الرائعة والقصـص المدهشـة كي تخطفك وتصيبك بشكل كامل مع الرغبة في بذل العطاء والتقليل من الأخذ".

– **جوتشن زيتز، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة** ***بوما***

"إن هـذا الكتاب هدية حقيقيـة. يقدم آدم جرانت متعة ثلاثية: قصصًـا جيدة مثل الروايات المكتوبة بشكل ممتاز، أفكارًا مفاجئة مأخوذة من العلم الصعب، ونصيحة لاسـتخدام تلك الأفـكار لإطلاق أنفسـنا ومنظماتنا للنجاح. لا يمكننـي التفكير في كتاب آخر ذي معانٍ ضمنية أكثر قوة بالنسبة للعمل والحياة أكثر من هذا الكتاب".

– **تيريزا أمابيل، مؤلفة كتاب** *The Progress Principle*

"لقـد ألـف آدم جرانـت كتابًا – يمثل نقطة تحـول – يفحص ما يجعـل بعض الناس الناجحيـن بشـكل اسـتثنائي ورائعيـن للغايـة. وبتعريفنـا بأناس مذهليـن بدرجة كبيرة، فإنه يثبت، بعكس الاعتقاد الشـائع، أن أفضـل طريقة لتسـلق قمة السلم هي أن تصـطحب الآخريـن معك للأعلـى. يقدم هذا الكتاب الطريـق للنجاح في القرن الحادي والعشرين".

– **ماريا إيتل، المدير التنفيذي المؤسس والرئيس لمؤسسة** ***نايك***

"في عصـر من أدب الأعمال الذي يعج بالابتذال القديم نفسـه والمسـتخدم مرارًا وتكرارًا، يسير آدم جرانت إلى أرض جديدة مشرقة. يساعد هذا الكتاب القراء على فهم كيفية تعظيم فاعليتهم ومساعدة الآخرين في الوقت نفسه. سيعمل هذا الكتاب كإطار عمل جديد لكل من البصيرة والإنجاز. فلا بد من قراءته!".

– **جوش لينكنر، مؤسس شركة إبرايز، المدير التنفيذي لشركة ديترويت فينشر بارتنرز، ومؤلف كتاب** *Disciplined Dreaming*

"إن ما فعله كتاب *The No *sshole Rule* بالنسبة لثقافة المؤسسات، يفعله هذا الكتاب بالنسبة لكل واحد منا كأفراد. يقدم جرانت حالة مبنية مدعمة بالدليل للرابط المناقض للمنطق بين الكرم، وإحراز المرء قصب السبق".

- **دوجلاس ستون وشيلا هين**، مؤلفا كتاب *Difficult Conversations*

"إن آدم جرانت عبقري. فقد فاز بكل جائزة بحثية وتدريسية مميزة في مجاله، وغيَّر عمله الطريقة التي يرى بها الناس العالم. إذا كنت تريد أن تفاجأ - تفاجأ بشكل ممتع للغاية - بما يدفع إلى النجاح حقًّا، فإن هذا الكتاب من أجلك. إذا كنت تريد أن تجعل العالم مكانًا أفضل، فاقرأ هذا الكتاب. إذا كنت تريد أن تجعل حياتك أفضل، فاقرأ هذا الكتاب".

- **تال بين - شاهار**، مؤلف كتاب *Happier*

"في واحد من أكثر الكتب التي قرأتها تألقًا وتبصرًا على مدى سنوات، يقدم آدم جرانت حجة مقنعة لمنهج مناقض للمنطق لتحقيق النجاح. هذا الكتاب كلاسيكي على الدوام وتجب قراءته من قِبل أي شخص يرغب في أن يكون أكثر إنتاجية - وأكثر سعادة - في المكتب أو في البيت".

- **نوح جولدشتاين**، مؤلف كتاب *Yes!*

"إن هذا الكتاب رائع ويعج بأفكار خلابة في كل صفحة من صفحاته. وقد تعلمت الكثير مما أنوي دمجه في حياتي على الفور. لن تجعلك الدروس شخصًا أفضل فحسب، وإنما ستجعلك أيضًا أكثر قدرة على فعل الخير للعديد من الناس، ومنهم أنت".

- **جوزيف تيلوشكين**، مؤلف حققت كتبه أفضل المبيعات

"آدم جرانت هو أول من عرَّف ما يغير العلاقات في هذا العصر الرقمي - ودعمه بدليل تجريبي. في هذا الكتاب، يوضح بذكاء أن في عالمنا المترابط بشكل عميق، تكمن جذور النجاح المستدام في خلق النجاح من أجل من حولك. إنه واحد من تلك الكتب النادرة التثقيفية والعملية للغاية. سترغب في قراءته وإعادة قراءته كل عام".

- **بول سافو**، المدير الإداري لشركة فورسايت، وعضو مجلس المنتدى الاقتصادي العالمي للتنبؤ الإستراتيجي

إحياءً لذكرى صديقي

جيف زاسلو

والذي عاش طيلة حياته كمثال حي على المبادئ الواردة في هذا الكتاب

المحتويات

١

مكاسب جيدة

مخاطر العطاء ومكافآته أكثر مما تأخذ

مبدأ الأخذ والعطاء، هو ما يطلق عليه الدبلوماسيون - أعط واحدًا وخذ عشرة[١].

- مارك توين، مؤلف وكاتب فكاهي

في ظهيرة يوم سبت مشمس في وادي السيليكون[٢]، وقف أبوان فخوران على جانب ملعب كرة قدم، يشاهدان ابنتيهما تلعبان معًا، وكان الأمر مسألة وقت فحسب قبل أن يبدأ محادثة حول العمل. كان أطولهما "داني شيدر"، صاحب سلسلة من المشروعات الناجحة، قضى بعض الوقت في شركات نيتسكيب، موتورولا، أمازون. كان ذا شعر كثيف غامق، وبإمكانه التحدث حول العمل إلى ما لا نهاية، وكان في أواخر الثلاثينيات من عمره حين بدأ شركته الأولى، ويحب أن يطلق على نفسه "رجل الإنترنت العجوز". أحب تأسيس الشركات، وكان على وشك بدء شركته الرابعة.

أعجب "شيدر" على الفور بالأب الآخر، رجل يدعى "ديفيد هورنيك" والذي كان عمله الاستثمار في الشركات. يبلغ طوله ١٦٣ سنتيمترًا، ذو شعر غامق، ويرتدي نظارات، وله لحية صغيرة، وهو رجل ذو اهتمامات انتقائية: يجمع كتب *أليس في بلاد العجائب*، وفي الجامعة كان هو من أوجد المجال الذي تخصص فيه وهو موسيقى الكمبيوتر. وقد أكمل دراسته للحصول على درجة الماجستير في علم الجريمة ودرجة جامعية في المحاماة، وبعد أن عمل في شركة محاماة، قبل عرضًا وظيفيًّا للانضمام لشركة رأسمالية استثمارية؛ حيث قضى العقد التالي يستمع لمقترحات من أصحاب أعمال ويقرر إذا ما كان سيمولهم أم لا.

خلال استراحة بين شوطي المباراة، التفت "شيدر" نحو "هورنيك" وقال: "أنا أعمل على شيء ما – هل ترغب في رؤية مقترح؟". تخصص "هورنيك" في شركات الإنترنت؛ لذا بدا مستثمرًا مثاليًّا بالنسبة لـ "شيدر". وكان الاهتمام متبادلًا. أغلب الأشخاص الذين يعرضون مقترحات أفكار يكونون أصحاب أعمال للمرة الأولى، بدون أي سجل حافل بالنجاح. وعلى النقيض، كان "شيدر" رجل أعمال رابحًا؛ فقد كسب مالاً وفيرًا ليس مرة واحدة، وإنما مرتين. في عام ١٩٩٩، بيعت شركته الأولى، accept.com، لشركة أمازون مقابل ١٧٥ مليون دولار. وفي عام ٢٠٠٧، بيعت شركته التالية، جود تكنولوجي، لشركة موتورولا مقابل ٥٠٠ مليون دولار. ونظرًا لتاريخ "شيدر"، كان "هورنيك" متحمسًا لسماع ما كان ينوي عمله بعد ذلك.

بعد أيام قليلة من المباراة، ذهب "شيدر" لمكتب "هورنيك" وعرض أحدث أفكاره. يعاني ربع الأمريكيين تقريبًا مشكلات عند القيام بمشتريات عبر الإنترنت؛ لأنه ليس لديهم حساب بنكي أو بطاقة ائتمان، وكان "شيدر" يقترح حلًا مبتكرًا لهذه المشكلة. كان "هورنيك" واحدًا من أول أصحاب رءوس الأموال الذين يسمعون هذا المقترح، ومن البداية، أحبه. وخلال أسبوع، أحضر "شيدر" أمام شركائه وعرض عليه صيغة اتفاق: أراد أن يمول شركة "شيدر".

رغم أن "هورنيك" تحرك سريعًا، فإن "شيدر" كان في موقف قوي. نظرًا لسمعة "شيدر"، وجودة فكرته، كان "هورنيك" يعرف الكثير من المستثمرين الذين قد يتلهفون للعمل مع "شيدر". يشرح "هورنيك" قائلًا: "أنت نادرًا المستثمر الوحيد الذي يعطي صاحب عمل صيغة اتفاق. أنت تتنافس مع أفضل شركات المضاربة في البلد، وتحاول إقناع صاحب العمل أن يأخذ مالك أنت بدلاً من ماله". وكانت أفضل طريقة لـ "هورنيك" لاصطياد الاستثمار هي تحديد موعد نهائي لـ "شيدر" لاتخاذ قراره. ولو قدم "هورنيك" عرضًا جذابًا سريعًا، لوقع عليه "شيدر" قبل أن تتاح له الفرصة لعرض مقترحه على مستثمرين آخرين، وهذا هو ما يفعله العديد من أصحاب رءوس الأموال لجعل النتائج في صالحهم.

لكن "هورنيك" لم يعط "شيدر" موعدًا نهائيًّا. في الحقيقة، دعا "شيدر" عمليًّا للتجول بعرضه بين مستثمرين آخرين. لقد آمن "هورنيك" بأن أصحاب الأعمال يحتاجون إلى الوقت لتقييم خياراتهم؛ ولذا كمسألة مبدأ، رفض أن يعرض عروضًا مغرية. قال "هورنيك": "خذ ما تحتاج إليه من الوقت لاتخاذ القرار الصحيح".

ورغم أن "هورنيك" تمنى أن يستنتج "شيدر" أن القرار الصحيح هو أن يوقع معه، فإنه وضع مصالح "شيدر" الأفضل قبل مصالحه الخاصة، معطيًا "شيدر" المساحة والحرية لاستكشاف الخيارات الأخرى.

وقد قام "شيدر" بذلك بالضبط: قضى الأسابيع القليلة التالية يعرض فكرته على مستثمرين آخرين. وخلال هذا الوقت، أراد "هورنيك" أن يتأكد من أنه ما زال منافسًا قويًّا؛ لذا أرسل لـ "شيدر" مصدره الأكثر قيمة: لائحة تحتوي على أربعين إحالة لمصادر يمكنهم الشهادة بمكانة "هورنيك" كمستثمر. عرف "هورنيك" أن رجال الأعمال يبحثون في المستثمرين عن الصفات نفسها التي نسعى وراءها جميعًا في المستشارين الماليين: الكفاءة والجدارة بالثقة. عندما يوقع صاحب عمل مع مستثمر، ينضم المستثمر إلى مجلس إدارته ويقدم نصائح تتميز بالخبرة والدراية. كانت لائحة "هورنيك" للإحالات تعكس الجهد والعرق والكد التي كرسها لأصحاب الأعمال خلال ما يزيد على عشر سنوات من عمله في مجال المضاربة. لقد عرف أنهم سيجزمون بمهارته وشخصيته.

بعد أسابيع قليلة لاحقة، رن هاتف "هورنيك". وكان "شيدر" على استعداد لإعلان قراره.

قال "شيدر": "أنا آسف، ولكنني سأوقع مع مستثمر آخر".

كانت الشروط المالية للعرض من كل من "هورنيك" والمستثمر الآخر متطابقة ظاهريًّا؛ لذا كان من المفترض أن لائحة "هورنيك" من الأربعين إحالة تمنحه الأفضلية. وبعد فحص الإحالات، كان من الجلي بالنسبة لـ "شيدر" أن "هورنيك" رجل رائع.

لكن روح الكرم تلك هي التي قضت على فرصة "هورنيك". قلق "شيدر" من أن "هورنيك" قد يقضي المزيد من الوقت في تشجيعه لا تحديه. قد لا يكون "هورنيك" صلبًا بشكل كاف كي يساعد "شيدر" على بدء عمل ناجح، وكانت للمستثمر الآخر سمعة جيدة لكونه ناصحًا لامعًا يسأل مبادري الأعمال ويحفزهم. سار "شيدر" مبتعدًا يفكر: "ربما ينبغي عليَّ أن أضيف شخصًا للمجلس يتحداني أكثر. "هورنيك" دمث للغاية لدرجة أنني لا أعرف كيف سيبدو في مجلس الإدارة". وعندما اتصل بـ "هورنيك"، شرح له قائلًا: "قلبي يخبرني أن عليّ العمل معك، لكن عقلي يقول عليَّ أن أعمل معهم. وقررت أن أذهب مع عقلي لا قلبي".

كان "هورنيك" محطمًا، وبدأ يشك في نفسه. "هل أنا غبي؟ لو كنت قد استخدمت الضغط للحصول على الصفقة، فلربما كان سيقبل عرضي. لكنني قضيت عقدا من الزمان في بناء سمعتي حتى لا يحدث هذا. كيف حدث هذا؟!".

تعلم "ديفيد هورنيك" الدرس بالطريقة الصعبة: الأخيار في المؤخرة.

أم هل هم كذلك حقًّا؟

* * *

وفقًا للحكمة التقليدية، لدى الأشخاص الناجحين ثلاثة أمور مشتركة: الحافز، القدرة، الفرصة. إذا رغبنا في النجاح، نحتاج إلى أن نجمع العمل الشاق والموهبة والحظ. تلقي قصة "داني شيدر" و "ديفيد هورنيك" الضوء على المكون الرابع، مكون مهم ولكن غالبًا ما نتجاهله: يعتمد النجاح بشكل كبير على كيفية تصرفنا مع تفاعلاتنا مع الآخرين. في كل مرة نتعامل فيها مع شخص آخر في العمل، يكون علينا أن نختار: هل نحاول أن نطالب بقيمة بقدر ما نستطيع، أم نسهم بقيمة بدون القلق حيال ما سنتلقاه في المقابل؟

بصفتي متخصصًا في علم النفس المؤسسي وأستاذًا بكلية وارتون، كرست أكثر من عشر سنوات من حياتي المهنية لدراسة هذه الاختيارات في شركات تتراوح من جوجل وحتى سلاح الجو الأمريكي، فاتضح أن لهم عواقب مدهشة للنجاح. خلال العقود الثلاثة الأخيرة، في سلسلة من الدراسات الرائدة، اكتشف علماء الاجتماع أن الناس يختلفون بشكل كبير في تفضيلاتهم للتبادلية[٢] - خليطهم المرغوب فيه من الأخذ والعطاء. ومن أجل إلقاء بعض الضوء على تلك التفضيلات، دعوني أقدم لكم نوعين من الأشخاص يقعان على طرفي النقيض من طيف التبادلية في العمل. وأنا أطلق عليهم اسم محبي الأخذ ومحبي العطاء.

لمحبي الأخذ نمط مميز: يحبون أن يأخذوا أكثر مما يعطون. يرجحون التبادلية لصالحهم الخاص، واضعين مصالحهم فوق احتياجات الآخرين. يؤمن محبو الأخذ بأن العالم مكان تنافسي يأكل القوي فيه الضعيف. ويشعرون بأنهم لكي ينجحوا، فإنهم يحتاجون إلى أن يكونوا أفضل من الآخرين. ولكي يثبتوا كفاءتهم، فإنهم يشجعون أنفسهم، ويتأكدون من أنهم يحصلون على قدر وفير من الثناء على جهودهم. إن محبي الأخذ المتنوعين ليسوا قساة أو سفاحين؛ بل إنهم حريصون

ويحمون أنفسهم فحسب. يفكر محب الأخذ على هذا النحو: "إذا لم أهتم بنفسي أولًا، فلن يهتم بي أحد". لو كان "ديفيد هورنيك" أخذ أكثر، لأعطى "داني شيدر" موعدًا نهائيًّا، واضعًا هدفه لاصطياد الاستثمار فوق رغبة "شيدر" في إطار زمني مرن.

لكن "هورنيك" هو نقيض محب للأخذ؛ هو محب *العطاء*. في العمل، المعطون قلة من الناس نسبيًّا. إنهم يرجحون التبادلية في الاتجاه الآخر، مفضلين أن يعطوا أكثر مما يأخذون. وبينما يميل محبو الأخذ إلى أن يكونوا مركزين على أنفسهم، يقدرون ما يمكن أن يقدمه لهم الآخرون، فإن المعطين يركزون على الآخرين، ويهتمون أكثر بما يحتاج إليه الآخرون منهم. إن هذه التفضيلات لا تتعلق بالمال: لا يميز محبو الأخذ ومحبو العطاء قدر تبرعهم للأعمال الخيرية أو قدر التعويض الذي يطلبونه من مستخدميهم، وإنما يختلف المعطون والآخذون من حيث مواقفهم وتصرفاتهم نحو الآخرين. إذا كنت آخذًا، فستساعد الآخرين بشكل إستراتيجي، عندما تفوق المنافع التي ستحدث *لك* التكاليف الشخصية. وإذا كنت معطيًا، فقد تستخدم تحليلاً مختلفًا للنفقات والمنافع: تساعد عندما تتجاوز المنافع التي تحدث *للآخرين* التكاليف الشخصية. وبمحض الاختيار، قد لا تفكر في التكاليف الشخصية على الإطلاق، بل تساعد الآخرين بدون توقع أي شيء في المقابل. إذا كنت محبًّا للعطاء في العمل، فأنت ببساطة تسعى إلى أن تكون كريمًا في مشاركة وقتك، وطاقتك، ومعرفتك، ومهاراتك، وأفكارك، واتصالاتك مع الآخرين الذين يمكن أن يستفيدوا منها.

من المغري أن تحتفظ بلقب محب العطاء لأبطال ضحوا بحياتهم مثل "الأم تريزا" أو "المهاتما غاندي"، لكن أن تكون محبًّا للعطاء لا يتطلب أعمال تضحية استثنائية. فالأمر يتطلب فقط التركيز على التصرف في مصلحة الآخرين، على سبيل المثال عن طريق مساعدتهم، أو تقديم النصح، أو مشاركة الفضل، أو الارتباط بالآخرين. خارج مكان العمل، يكون هذا النوع من السلوك شائعًا إلى حد كبير. وفقًا لبحث أجرته عالمة النفس "مارجريت كلارك" بجامعة يال، يتصرف معظم الناس كمحبين للعطاء في العلاقات المتينة[٤]. وفي الزيجات والصداقات، فإننا نسهم متى استطعنا لذلك سبيلًا بدون الاحتفاظ بسجل لذلك.

لكن في مكان العمل، يصبح الأخذ والعطاء أكثر تعقيدًا. على الصعيد المهني، يتصرف القليل منا كمحبين للعطاء أو محبين للأخذ بشكل خالص، متبنين نمطًا ثالثًا بدلاً من ذلك. نصبح *وسطاء*، فنسعى بجهد لنحتفظ بتوازن متساو بين العطاء والأخذ. يعمل الوسطاء وفقًا لمبدأ العدالة: عندما يساعدون الآخرين، فإنهم يحمون أنفسهم بالسعي وراء التبادلية. إذا كنت متوازنًا، فأنت تؤمن بالتبادلية، وتكون علاقاتك محكومة من قبل تبادل المعروف العادل.

إن العطاء، والأخذ، والتوسط هي الأنماط الأساسية الثلاثة في التعامل الاجتماعي، ولكن الخطوط الفاصلة بينها ليست ملزمة وصارمة. قد تجد أنك تنتقل من نمط تبادلي إلى آخر بينما تتنقل عبر أدوار وعلاقات مختلفة في العمل.* لن يكون الأمر مفاجئًا إذا تصرفت كمحب للأخذ عند التفاوض حيال راتبك، ومحب للعطاء عند نصح شخص أقل خبرة منك، ووسيط عند مشاركة الخبرات مع زميل. ولكن الدليل يوضح أن في العمل، يطور الأغلبية العظمى من الناس نمطًا تبادليًّا أساسيًّا، يأسر كيفية تعاملهم مع معظم الناس معظم الوقت. ويمكن أن يلعب هذا النمط الأساسي دورًا كبيرًا في نجاحنا مثلما يفعل العمل الشاق والموهبة والحظ.

في الواقع، إن أنماط النجاح المبنية على أنماط التبادلية واضحة بشكل مميز. إذا طلبت منك أن تخمن مَن الأكثر ترجيحًا أن ينتهي به الأمر في أسفل سلم النجاح، فماذا ستقول – محبو الأخذ، أم محبو العطاء، أم الوسطاء؟

على الصعيد المهني، للأنماط التبادلية الثلاثة جميعًا منافعها ونكساتها. لكن هناك نمطًا واحدًا يثبت أنه أكثر تكلفة من الآخرين. بناء على قصة "ديفيد هورنيك"، قد تتوقع أن محبي العطاء يحققون أسوأ النتائج – وقد تكون على حق. يوضح البحث أن محبي العطاء يغوصون إلى أسفل سلم النجاح. وعبر نطاق واسع من الوظائف المهمة، فإن محبي العطاء ليست لهم الأفضلية: فهم يجعلون الآخرين أفضل، ولكن يضحون بنجاحهم الخاص في أثناء ذلك.

---

* وجد "آلان فيسك"، عالم الأنثروبولوجي في جامعة كالفورنيا، بلوس أنجلوس، أن الناس ينخرطون في خليط من العطاء، الأخذ، والتوسط في كل ثقافة بشرية – من أمريكا الشمالية إلى أمريكا الجنوبية، أوروبا إلى إفريقيا، وأستراليا إلى أسيا. فبينما كان يعيش مع مجموعة قبلية غرب إفريقيا في بوركينا فاسو تدعى "موسي"، وجد "فيسك" أن الناس هناك ينتقلون بين العطاء، الأخذ، والتوسط. فعندما يتعلق الأمر بالأرض، فإن أهل الموسي يكونون محبين للعطاء. وإذا كنت ترغب في الانتقال إلى قريتهم، فسيضمنون لك تلقائيا أرضًا دون توقع أي شيء في المقابل. لكن في السوق، فإن أهل الموسي أكثر نزعة تجاه الأخذ، فيساومون بعنف من أجل أفضل الأسعار. وعندما يتعلق الأمر بزراعة الطعام، فمن المحتمل أن يكون أهل الموسي وسطاء: المتوقع من الجميع أن يسهموا بشكل متساو، وتقسم الوجبات إلى حصص عادلة.

في عالم الهندسة[٦]، المهندسون الأقل إنتاجية وفاعلية هم محبو العطاء. في إحدى الدراسات، عندما قام أكثر من ١٦٠ مهندسًا محترفًا في كاليفورنيا بتقييم بعضهم على المساعدة الممنوحة والمتلقاة، كان أقل المهندسين نجاحًا هم من أعطوا أكثر مما تلقوا. مُنح محبو العطاء هؤلاء أسوأ درجات أهداف في شركتهم فيما يتعلق بعدد المهام، والتقارير الفنية، والرسومات المنجزة - ناهيك عن الأخطاء المرتكبة، والمواعيد النهائية الضائعة، والمال المهدر. لقد منعهم تنحيهم عن مسارهم لمساعدة الآخرين من الانتهاء من عملهم.

يبرز النمط نفسه في كلية الطب. في دراسة لأكثر من ٦٠٠ طالب طب في بلجيكا[٧]، كان للطلاب ذوي التقديرات الأقل، درجات عالية بشكل غير معتاد في جمل عطاء مثل "أحب مساعدة الآخرين" و "أتوقع احتياجات الآخرين". خرج محبو العطاء عن مسارهم لمساعدة أقرانهم على الاستذكار، مشاركين ما يعرفونه بالفعل على حساب ملء فراغات معرفتهم، وهذا ما أعان أقرانهم في وقت الاختبارات. وموظفو المبيعات لا يختلفون عن ذلك. في دراسة أجريتها لموظفي مبيعات في نورث كارولينا[٨]، حقق محبو العطاء إيرادات مبيعات سنوية أقل مرتين ونصف مقارنة بمحبي الأخذ. لقد كانوا مهتمين للغاية بما هو أفضل بالنسبة لزبائنهم، حتى إنهم كانوا غير راغبين في أن يبيعوا بشكل عدواني.

عبر مختلف الوظائف، يبدو أن محبي العطاء مهتمون وواثقون بالآخرين، وراغبون في التضحية بمصلحتهم من أجل مصلحة الآخرين بدرجة مبالغ فيها. بل إن هناك دليلاً على أنه مقارنة بمحبي الأخذ، في المعتاد، يجني محبو العطاء ١٤٪ مالًا أقل[٩]، ويواجهون خطرًا مضاعفًا بأن يصبحوا ضحايا جرائم[١٠]، ويحكم عليهم بأنهم أقل قوة وسيطرة[١١] بنسبة ٢٢٪.

لذا إذا كان المعطون هم الأكثر ترجيحًا لأن يكونوا في أسفل سلم النجاح، فمَن يكون فوق القمة - الآخذون أم الوسطاء؟

لا هذا ولا ذاك. عندما ألقيت نظرة أخرى على البيانات، اكتشفت نمطًا مفاجئًا: *إنهم المعطون مرة أخرى.*

كما رأينا، المهندسون ذوو الإنتاجية الأقل أغلبهم معطون؛ ولكن عندما ننظر إلى المهندسين ذوي الإنتاجية الأعلى، يوضح الدليل أنهم معطون أيضًا. مهندسو كاليفورنيا ذوو درجات الأهداف الأفضل على مستوى الكم والكيف هم من يعطون

باستمرار لزملائهم أكثر مما يحصلون عليه. فالموظفون الأسوأ والأفضل هم المعطون؛ وعلى الأرجح يستقر الآخذون والوسطاء في المنتصف.

يسيطر هذا النمط بشكل عام. كان لطلاب الطب البلغاريين ذوي التقديرات الأقل درجات عطاء عالية بشكل غير معتاد، ولكن الطلاب ذوي التقديرات *الأعلى كانوا كذلك أيضًا*. على مستوى كلية الطب، فإن العطاء هو سبب الحصول على ١١٪ تقديرات أعلى. حتى في المبيعات، وجدتُ أن موظفي المبيعات الأقل إنتاجية لديهم ٢٥٪ درجات عطاء أعلى من الموظفين المتوسطين - ولكن كان هذا أيضًا لموظفي المبيعات الأعلى إنتاجية. كان الموظفون الأعلى هم المعطين، وكان متوسط الإيرادات السنوية الخاصة بهم أكثر بنسبة ٥٠٪ من الآخذين والوسطاء. فالمعطون يسيطرون على قاع سلم النجاح وقمته. وعلى مستوى الوظائف المختلفة، فإنك إذا فحصت الرابط بين أنماط التبادلية والنجاح، فإن المعطين هم الأكثر ترجيحًا لأن يصبحوا أبطالًا لا مجرد حمقى.

هل تستطيع أن تخمن ما تبين أن "ديفيد هورنيك" ينتمي إليه؟

بعد أن وقع "داني شيدر" مع المستثمر الآخر، كان يعتريه شعور مزعج. "لقد أنهينا للتو جولة كبيرة. ينبغي أن نحتفل. لماذا لا أشعر بأنني أكثر سعادة؟ لقد كنت أشعر بالإثارة حيال مستثمري، الذكي والموهوب بشكل استثنائي، ولكنني ضيعت فرصة العمل مع هورنيك". أراد "شيدر" أن يجد طريقة لإشراك "هورنيك"، ولكن كان هناك فخ. فلكي يشرك "هورنيك"، كان سيتوجب على "شيدر" ومستثمره أن يبيعا المزيد من أسهم الشركة، مما يقلل من ملكيتهما.

قرر "شيدر" أن الأمر يستحق الكلفة بالنسبة إليه شخصيًّا. وقبل غلق التمويل، دعا "هورنيك" للاستثمار في شركته. قَبِل "هورنيك" العرض واستثمر في الشركة، جانيًا بعضًا من ملكية الشركة. بدأ يحضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكان "شيدر" معجبًا بقدرة "هورنيك" على دفعه للتفكير في اتجاهات جديدة. يقول "شيدر": "رأيت الجانب الآخر منه. لقد كان مختبئاً تحت دماثته". وبفضل نصيحة "هورنيك" جزئيًّا، نهضت شركة "شيدر". إنها شركة باي نير مي، وهي تُمكن الأمريكيين الذين لا يملكون حسابًا بنكيًّا أو بطاقة ائتمان من الشراء على الإنترنت من خلال رمز

شـريطي (باركود) أو بطاقة، ومن ثم الدفع مقابل هذه المشـتريات لدى مؤسسـات مشـاركة. وحصـل "شـيدر" على شـراكات رئيسـية مـع شـركتي سـيفن-إليفين، وجريهاونـد لتقديـم تلك الخدمات، وفي العام والنصـف الأول مـن إطلاقها، كانت شـركة باي نير مي تنمو بأكثر من ٣٠٪ في الشـهر. وكمسـتثمر، كانت لـ "هورنيك" حصة صغيرة في هذا النمو.

أضـاف "هورنيك" "شـيدر" أيضًـا إلـى لائحة إحالاتـه، وهو أمر علـى الأرجح أكثر قيمة من الصـفقة نفسـها. فعندما كان مبادرو الأعمال يتصـلون للسـؤال عن "هورنيك"، كان "شـيدر" يخبرهم: "ربما تعتقدون أنه مجرد شخص لطيف، ولكنه أكثر من ذلك بكثير، فهو استثنائي: جاد في العمل للغاية وشجاع جدًّا. يمكنه أن يكون متحديًا وداعمًا في الوقت نفسـه. وهو مستجيب بشكل مذهل، وهي واحدة من أفضل الصـفات التي يمكن أن تجدها في أي مسـتثمر. سيتصل بك في أية ساعة - ليلًا أو نهارًا - بسرعة، لأي شيء مهم".

لـم تكن مكاسـب "هورنيك" مقصـورة على صـفقة بـاي نير مـي وحدها. فبعد مشـاهدة "هورنيك" في العمل، أعجب شـيدر بالتزامه بالتصرف الأفضل لمبادري الأعمـال، وبـدأ يدعو "هورنيـك" لفرص اسـتثمار أخرى. وفي إحـدى المرات، بعد مقابلة الرئيس التنفيذي لشـركة تدعى روكيت لويار، أوصـى "شـيدر" بـ "هورنيك" كمستثمر. ورغم أن الرئيس التنفيذي كان معه بالفعل عرض عمل من مستثمر آخر، فإن "هورنيك" فاز بالاستثمار في النهاية.

رغم أنه يدرك الجوانب السـلبية، فإن "ديفيـد هورنيك" يؤمن بأن العمل كمعطٍ كان قوة دافعة وراء نجاحه في رأس المال المخاطر. يقدر "هورنيك" أنه حين يقدم أغلب أصحاب رءوس المال المخاطر عرضًا لمبادري الأعمال، فإنهم يحصلون على فرص توقيع بما يقارب ٥٠٪: "إذا حصلت على نصف الصفقات التي تعرضها، فأنت تبلي بلاء حسـنًا إلى حد كبير". ومع ذلك، في الأحد عشـر عامًا كصاحب رأس مال مخاطر، قدم "هورنيك" ٢٨ عرضًا لأصحاب أعمال، وتم قبول ٢٥ عرضًا منها. ويعد "شـيدر" واحدًا من ٣ أشـخاص فقط رفضوا استثمارًا من "هورنيك". قبل ٨٩٪ من مبادري الأعمال في هذه الفترة اسـتثمارات "هورنيك". وبفضـل تمويله ونصـيحته المتمرسـة، انطلـق مبادرو الأعمـال هؤلاء لبناء عـدد من المشـروعات الناجحة -

وتـم تقديـر أحدها بأكثـر من ٣ بلايين دولار فـي أول يوم من المتاجـرة به في عام ٢٠١٢، وأخرى تم بيعها لشركات جوجل، أوراكل، تيكيت ماستر، ومونستر.

إن عمل "هورنيك" الشاق وموهبته، ناهيك عن حظه لتواجده في الجانب الصحيح في مباراة ابنته لكرة القدم، لعبت دورًا كبيرًا في تنظيم الصـفقة مع "داني شيدر". ولكن كان نمط التبادلية الخاص به هو الذي أدى في النهاية إلى فوزه. والأفضـل من ذلك، أنه لم يكن الفائز الوحيد. فاز "شيدر" أيضًا، كما فازت الشركات التي أوصى "شـيدر" لـ "هورنيك" بها لاحقًا. بالعمل كمعطٍ، خلق "هورنيك" قيمة لنفســه بينما عظم الفرص لتلك القيمة كي تبرز وتصب في صالح الآخرين.

* * *

فــي هذا الكتاب، أريد أن أقنعــك بأننا نقلل من قيمة نجاح معطين من أمثال "ديفيد هورنيــك". ورغم أننا كثيــرًا ما نكوِّن آراء عــن المعطين بأنهم بلهــاء وحمقى، فإنه يتضــح أنهم ناجحون بشكل مفاجئ. ولمعرفة سـبب سيطرة المعطين على قمة سلم النجاح، سنفحص دراسات وقصصًا مدهشة توضح كيف يمكن للعطاء أن يكون أكثر قـوة - وأقـل خطرًا - مما يظنه معظـم الناس. وعلى طول الطريق، سـأعرفكم على معطيــن ناجحين في نواح عديدة مختلفة في الحياة، تشـمل مستشــارين، محامين، أطبــاء، مهندسـين، موظفي مبيعات، كتَّابًا، أصـحاب أعمال، محاسـبين، معلمين، ناصـحين ماليين، وتنفيذيين رياضـيين. هؤلاء المعطون يعكسون الخطة المشهورة المتمثلـة في النجــاح أولًا ثم العطاء لاحقًــا، رافعين من إمكانية أن مــن يعطون أولًا غالبًا ما يتم وضعهم في أفضل مكانة للنجاح لاحقًا.

لكن لا يمكننا أن ننســى أمر أولئك المهندسـين وموظفــي المبيعات الموجودين في قاع سـلم النجاح. يصـبح بعض المعطين بالفعل ضعفاء وفي حالة مزرية، وأريد أن أستكشــف ما يفرق الأبطال عــن البلهاء. والإجابة تتعلق أقـل بالموهبة الطبيعية أو الكفاءة، وتتعلق أكثر بالإسـتراتيجيات التي يسـتخدمها المعطون والخيارات التي يقومــون بها. ولشــرح الكيفية التــي يتفادى بها المعطون قاع سـلم النجاح، سـأقوم بكشــف زيف أسـطورتين شــائعتين لــدى المعطين عن طريق توضـيح أنهم ليســوا بالضــرورة لطفاء، وليســوا بالضــرورة محبيــن للآخرين. لدينا جميعًــا أهداف من

أجـل إنجازاتنا الفردية، ويتضـح أن المعطين الناجحين طموحـون تمامًا كالآخذين والوسطاء، ولكنهم ببساطة لديهم طريقة مختلفة للسعي وراء أهدافهم.

وهـذا يوصـلنا لهدفـي الثالث، وهـو أن أكشـف الشـيء المميز بالنسـبة لنجاح المعطيـن. دعونـي أوضـح أن المعطيـن والآخذيـن والوسـطاء يسـتطيعون جميعًا النجاح - ويحققونه بالفعل. ولكن هناك شـيئًا مميزًا يحدث عندما ينجح المعطون: ينتشـر الأمر ويتضـاعف. وعندما يفوز الآخذون، يكون هناك عادة شـخص آخر قد خسر. وتظهر الأبحاث أن الناس يميلون إلى حسد الآخذين الناجحين[١٢] ويبحثون عن طـرق لتدميرهم. وعلى النقيض، عندما يفـوز أناس مثل "ديفيد هورنيك"، يتحالف النـاس معهم ويدعمونهم، بدلًا من أن يسـعوا لتدميرهم. وينجـح المعطون بطريقة تخلق أثرًا منتشرًا، يدعم نجاح مَن حولهم. سترون أن الفارق يكمن في الطريقة التي يخلق بها المعطي القيمة، بدلًا من المطالبة بها فحسـب. وكما يلاحظ صاحب رأس المال المخاطر "راندي كوميسـار": "من الأسـهل أن تفوز[١٣] إذا كان الجميع يريدون أن تفوز. إذا لم تخلق أعداء بالخارج، فمن الأسهل أن تنجح".

ولكن في بعض المجالات، يبدو أن تكلفة العطاء تفوق بشـكل واضـح المنافع. في السياسـة، على سـبيل المثال، تشـير مقولة "مارك توين" الافتتاحية المقتبسـة إلى أن الدبلوماسـية تتضـمن الأخذ عشـرة أضـعاف العطاء. كتب الرئيس الأسبق "بيل كلينتـون" أن "السياسـة[١٤] هي عمل يقتضـي "الأخذ". عليك أن تحصـل على دعم، ومسـاهمات، وأصـوات، مرارًا وتكرارًا". ينبغي على الآخذين أن يمتلكوا أفضلية في الضغط على خصـومهم وهزيمتهم في الانتخابات التنافسية، وقد يناسب الموفقين تمامًا المقايضـة المسـتمرة للمعروف الذي تتطلبه السياسة. ماذا يحدث للمعطين في عالم السياسة؟

تأمل الصراعات السياسية بالنسبة لشخص ريفي معروف باسم "سامبسون"[١٥]. قـال إن هدفه أن يكون "كلينتون ولاية إلينوي" ووضـع نصـب عينيه الفوز بمقعد في مجلس الشـيوخ. كان "سامبسـون" مرشـحًا غير محتمـل للمكتب السياسـي، نظرًا لقضـائه سنوات شـبابه يعمل في مزرعة. لكن لدى "سامبسون" طموح عظيم؛ حيث قام بترشـحه الأول من أجل مقعد في مجلس الولاية التشـريعي حين كان في الثالثة والعشـرين من عمره. كان هناك ١٣ مرشـحًا، وفاز الأربعة الأوائل بالمقاعد. أظهر "سامبسون" أداء ضعيفًا، واحتل المركز الثامن.

بعد خسـارة هذا السباق، حول "سامبسـون" اهتمامه للتجارة؛ حيث أخذ قرضًا وفتح متجرًا صغيرًا مع صديق له. فشل العمل، وكان "سامبسون" غير قادر على سداد القرض؛ لذا تمت مصادرة ممتلكاته من قبل السلطات المحلية. وبعد فترة قصيرة، توفي شـريكه في العمل بدون أموال، وتحمل "سامبسـون" الدين. كان "سامبسون" يطلـق على دَينه مازحًا "الدين القومي": كان مدينًا بما يزيد على دخله السـنوي ١٥ مرة. وكان الأمر يتطلب منه سنوات لسداده، لكنه دفع كل سنت في النهاية.

بعد أن فشل عمله، قام "سامبسون" بجولة ثانية من أجل مجلس الولاية التشريعي. رغم أنه كان في الخامسـة والعشـرين من عمره فقط، فإنه أنهى السباق في المركز الثاني، فائزًا بمقعد. ومن أجل جلسـته التشـريعية الأولى، كان عليه أن يقترض مالًا لشـراء بذلته الأولى. وطوال السـنوات الثماني التالية، خدم "سامبسون" في مجلس الولاية التشـريعي، ونال درجة في القانون في أثناء ذلك. وأخيرًا، في سـن الأربعين، كان مستعدًا للسعي وراء النفوذ على الصعيد القومي، فتقدم لمجلس الشيوخ.

عـرف "سامبسـون" أنـه كان يحـارب فـي معركة طاحنـة. كان لديه خصـمان أساسيان: "جيمس شيلدز" و "ليمان ترومبول"، وكلاهما كان قاضيًا بالمحكمة العليا بالولاية، وذا خلفية أكثر امتيازًا بكثير من "سامبسـون". كان "شـيلدز" – صـاحب المنصب الحالي الذي يسعى وراء إعادة انتخابه – ابن أخي عضو بالكونجرس. وكان "ترومبول" حفيد مؤرخ بارز تعلم في جامعة يال. وبالمقارنة، كانت لدى "سامبسون" خبرة قليلة أو نفوذ سياسي ضئيل.

في الجولة الأولى كان "سامبسـون" في المقدمة، مع دعم ٤٤٪. وكان "شـيلدز" خلفـه بنتيجة متقاربة تبلـغ ٤١٪، وكان "ترومبول" في المركز الثالث بنتيجة مبتعدة تبلغ ٣٪. في الجولة الثانية، أحرز "سامبسـون" تقدمًا، صـاعدًا لـ ٤٧٪ دعمًا. ولكن بـدأ التيار ينقلب عندما دخل مرشـح جديد السـباق: حاكم الولايـة الحالي، "جويل ماتيسـون". كان "ماتيسون" مشـهورًا، ولديه فرص بأن يخطف الأصوات من كل من "سامبسـون" و "ترومبول". عندما انسـحب "شيلدز" من السـباق، سرعان ما تولى "ماتيسون" القيادة. حصل "ماتيسون" على نسبة ٤٤٪، وهبط "سامبسون" لـ ٣٨٪، وكان "ترومبول" عند ٩٪ فحسـب. ولكن بعد سـاعات، فـاز "ترومبول" بالانتخابات بنسبة ٥١٪، متفوقًا بفارق ضئيل عن نسبة "ماتيسون" ٤٧٪.

لماذا هبط "سامبسون"، وكيف صعد "ترومبول" بسرعة للغاية هكذا؟ كان سبب الانعكاس المفاجئ لموقفيهما بسبب الاختيار الذي قام به "سامبسون"، الذي بدا أنه مصاب بالعطاء المرضي. عندما دخل "ماتيسون" السباق، بدأ "سامبسون" يشك في قدرته على جمع دعم كاف للفوز. عرف أن لدى "ترومبول" أتباعًا قليلين ولكن أوفياء لن يتخلوا عنه أبدًا. أغلب الناس في مكان "سامبسون" قد يضغطون على أتباع "ترومبول" كي يتركوه. ففي النهاية، مع ٩٪ دعمًا فقط، كان "ترومبول" فائزًا غير محتمل.

ولكن لم يكن اهتمام "سامبسون" الأساسي أن يتم انتخابه، ولكن كان اهتمامه هو منع "ماتيسون" من الفوز. كان "سامبسون" يصدق أن "ماتيسون" منخرط في ممارسات مشكوك فيها. اتهم بعض الحضور "ماتيسون" بمحاولة رشوة المصوتين ذوي النفوذ. وكحد أدنى، كان لدى "سامبسون" معلومات موثوق بها أن بعض مؤيديه الرئيسيين تمت مخاطبتهم من قبل "ماتيسون". وإذا اتضح أن "سامبسون" ليست لديه فرصة للنجاح، هكذا فكر "ماتيسون"، فينبغي أن يحول المصوتون وفاءهم ويدعموه.

أثبتت مخاوف "سامبسون" حيال طرق "ماتيسون" ودوافعه أنها كانت في محلها. بعد سنة، عندما كان "ماتيسون" ينهي مدته كحاكم، قام باسترداد قيمة الشيكات الحكومية القديمة التي تم إهمالها أو التي تم استردادها سابقًا، ولكن لم يتم إلغاؤها قط. أخذ "ماتيسون" معه مئات آلاف الدولارات واتهم بالاحتيال.

بالإضافة إلى التوجس بالشكوك حيال "ماتيسون"، آمن "سامبسون" بـ"ترومبول"، بما أن لديهما شيئًا مشتركًا حين يتعلق الأمر بالقضايا. على مدى العديد من السنوات، شن "سامبسون" حملة حماسية من أجل إجراء تحول رئيسي في السياسات الاقتصادية والاجتماعية. آمن بأن ذلك أمر حيوي لمستقبل ولايته، وفي ذلك اتحد هو و "ترومبول"؛ لذا بدلًا من أن يحاول تحويل تابعي "ترومبول" الأوفياء، قرر "سامبسون" أن يقتل نفسه بخنجره. أخبر مدير حملته، "ستيفن لوجان"، بأنه يرغب في الانسحاب من السباق ويطلب من داعميه أن يصوتوا لـ"ترومبول". كان "لوجان" مرتابًا: لماذا يسلم رجل ذو أتباع كثيرين الانتخابات لخصم ذي أتباع أقل؟ انهار "لوجان" من الحزن، ولكن "سامبسون" لم ينصع له.

انسحب وطلب من داعميه أن يصوتوا لـ "ترومبول". وكان هذا كافيًا لتحريك "ترومبول" نحو الانتصار، على حساب "سامبسون".

لــم تكن هذه المرة الأولى التي يضــع فيها "سامبســون" مصــلحة الآخرين فوق مصــلحته. فقبــل أن يســاعد "ترومبول" علــى الفوز بســباق مجلس الشــيوخ، رغم ملاقاته استحســانًا لعمله كمحام، أعاقت نجاحَ "سامبســون" نقطة ضعف محطمة. لم يستطع أن يدافع عن عملاء إذًا كان يشعر بأنهم مذنبون. وفقًا لرأي زميل، عرف عمــلاء "سامبســون" أنهــم "ســيربحون قضــيتهم - إذا كانت عادلــة؛ وإذا لم تكن كذلك، فسيكون قبولها بالنسبة له مضيعة للوقت. في إحدى القضايا، كان يدافع عن موكل متهم بالســرقة، فاقترب "سامبسون" من القاضي. قال له: "إذا كان بإمكانك أن تقول أي شــيء للرجل، فلتفعل ذلك - فأنا لا أســتطيع. إذا حاولت، فستظن لجنة المحلفيــن أننــي أعتقد أنه مذنب، وســيدينونه". في قضــية أخــرى، خلال محاكمة جنائيــة، مال "سامبســون" على زميل له وقال: "هذا الرجل مذنــب؛ دافع أنت عنه، أنا لا أســتطيع". سلم "سامبسون" القضــية لزميل آخر، متنازلًا عن أتعاب ضخمة. أربحته هذه القرارات الاحترام، ولكنها زادت الشكوك بشأن مدى قوته بدرجة كافية كي يتخذ قرارات سياسية صعبة.

إن "سامبســون" على حد قول أحد خصــومه السياســيين "يقترب للغاية من أن يكون رجلًا مثاليًّا، ولكنه يفتقد شيئًا واحدًا فقط". شرح الخصم أن "سامبسون" لم يكن ملائمًا للوثوق به في موضع السلطة؛ لأنه من السهل للغاية أن تتغلب مخاوفه من أجل الآخرين على حكمه. في السياسة، العمل كمعطٍ يضع "سامبسون" في وضع غير مناســب؛ فإن عدم رغبته في أن يضــع نفســه في المَقام الأول كلفه انتخابات مجلس الشيوخ، وترك الحضور يتعجبون من كونه قويًّا بشكل كاف في عالم السياسة الذي لا يرحم. كان "ترومبول" مناظرًا شرسًــا؛ وكان "سامبسون" خصمًا ضعيفًا. واعترف "سامبســون" قائلًا: "إنني أندم على هزيمتي". ولكنــه أكمل أن انتخاب "ترومبول" قد يســاعد على دعم القضايا التي يتشــاركانها. بعد الانتخابات، كتب مراسل محلي أنه مقارنة بـ "سامبسون"، كان "ترومبول": "رجلاً ذا موهبة وقوة حقيقية أكثر".

لكن "سامبســون" لم يكن مســتعدًا كي يتنحــى جانبًا للأبد. فبعد أربع ســنوات من مســاعدة "ليمان ترومبول" على الفوز بالمقعد، ترشــح "سامبسون" لانتخابات مجلس الشــيوخ مرة أخرى. خســر مرة ثانية. ولكن في الأســابيع المؤدية للتصويت،

كان واحدًا من أكثر الداعمين البارزين لـ "سامبسون" هو "ليمان ترومبول". جنت تضحية "سامبسون" القبول، ولم يكن "ترومبول" الخصم الوحيد الذي أصبح مناصرًا استجابة لعطاء "سامبسون". في سباق مجلس الشيوخ الأول، عندما نال "سامبسون" ٤٧٪ من الأصوات وبدا أنه على وشك الانتصار، قاد محام وسياسي من شيكاغو يدعى "نورمان جود" نسبة ٥٪ قوية لن يترددوا في ولائهم لـ "ترومبول". وخلال ترشح "سامبسون" لمجلس الشيوخ للمرة الثانية، أصبح "جود" داعمًا قويًا.

بعد سنتين، بعد الفشل في سباقين لمجلس الشيوخ، فاز "سامبسون" أخيرًا بانتخاباته الأولى على المستوى القومي. ووفقًا لرأي أحد المعلقين، لم ينس "جود" قط "سلوك سامبسون الكريم" و "فعل أكثر من أي أحد آخر" كي يؤكد ترشح "سامبسون".

في عام ١٩٩٩، أجرت شبكة سي - سبان، الشبكة التليفزيونية المختصة بتغطية الشئون السياسية، استطلاعًا للرأي لأكثر من ألف مشاهد على دراية بأمور السياسة. قيموا فاعلية "سامبسون" و ٣٦ سياسيًا آخرين تنافسوا على مناصب مشابهة. برز "سامبسون" في قمة الاستطلاع، حاصلًا على أعلى التقييمات. ورغم خسارته، كان أكثر شهرة من أي سياسي آخر على القائمة[١٦]. وكما ترون، فإن شبح "سامبسون" كان اسمًا مستعارًا استخدمه الريفي في الخطابات.

وكان اسمه الحقيقي هو "إبراهام لينكولن".

في ثلاثينيات القرن التاسع عشر، كان "لينكولن" يسعى جاهدًا أن يكون "ديويت كلينتون" ولاية إلينوي، بالإشارة إلى عضو بمجلس الشيوخ الأمريكي وحاكم ولاية نيويورك الذي قاد عملية بناء قناة إيري. عندما انسحب "لينكولن" من سباقه الأول لمجلس الشيوخ لمساعدة "ليمان ترومبول" للفوز بالمقعد، تشاركا التزامًا بالقضاء على العبودية. ومن تحرير العبيد، إلى التضحية بفرصه السياسية من أجل قضية، إلى رفضه الدفاع عن موكلين اتضح أنهم مذنبون، تصرف "لينكولن" باستمرار من أجل الصالح الأكبر. وعندما قيم خبراء في التاريخ[١٧]، العلوم السياسية، وعلم النفس الرؤساء، عرفوا "لينكولن" بأنه معطٍ واضح. كتب خبيران: "حتى إن كان الأمر غير ملائم، فقد كان لينكولن يحيد عن مساره كي يساعد الآخرين، مبينًا اهتمامًا واضحًا بصالح المواطنين". من الجدير بالملاحظة أن "لينكولن" هو واحد من الرؤساء الأقل أنانية، أو غرورًا، أو تفاخرًا على الإطلاق. في التقييمات

المستقلة للسير الذاتية الرئاسية، حصل "لينكولن" على مقعد في الثلاثة الأوائل – مع "واشنطن" و "فيلمور" – من حيث منح الفضل للآخرين والتصرف لصالح الآخرين. وبتعبير جنرال عسكري عمل مع "لينكولن": "بدا أنه يمتلك من عناصر العظمة، مجتمعة مع الخير، أكثر من أي أحد آخر".

في المكتب البيضاوي، كان "لينكولن" عازمًا على وضع صالح الأمة فوق الأنا الخاصة به. حين فاز بالرئاسة في عام ١٨٦٠، دعا المرشحين الثلاثة الذين هزمهم للترشح للحزب الجمهوري كي يصبحوا وزير الخارجية، وزير المالية والنائب العام في حكومته. في كتاب *Team of Rivals*، يوثق المؤرخ "دوريس كيرنز جودوين" كيف كان مجلس وزراء "لينكولن" غير عادي. "كان كل عضو في الإدارة أكثر شهرة، وتعليمًا وخبرة في الحياة العامة من "لينكولن". وكان من المحتمل أن يهدد وجودهم تفوق محامي الأرياف الغامض".

في موقف "لينكولن"، قد يفضل الآخذ أن يحمي كبرياءه وسلطته عن طريق دعوة "الرجال المطيعين" للانضمام إليه. قد يعرض الوسيط الوظائف على الحلفاء الذين دعموه. ومع ذلك دعا "لينكولن" منافسيه اللدودين بدلًا من ذلك. قال "لينكولن" لصحفي مرتاب: "نحتاج إلى أقوى رجال الحزب في مجلس الوزراء. وليس لديَّ أي حق كي أحرم البلد من خدماتهم". احتقر بعض هؤلاء المنافسين "لينكولن"، ورآه بعضهم الآخر غير كفء، ولكنه استطاع أن يربحهم جميعًا. ووفقًا لما يقوله "كيرنز جودوين": "إن نجاح لينكولن في التعامل مع الكبرياء القوية للرجال في مجلس وزرائه يشير إلى أنه بالنسبة لأي سياسي عظيم حقًّا، يمكن للصفات التي نربطها عادة بالتهذيب والأخلاق – الطيبة، الحساسية، التعاطف، الصدق، والشفقة – أن تكون أيضًا موارد سياسية مثيرة للإعجاب".

إذا كان من الممكن بالنسبة للسياسة أن تكون أرضًا خصبة للمعطين، فمن المحتمل أن المعطين يستطيعون النجاح في أية وظيفة. يعتمد كون العطاء فعالًا، مع ذلك، على نوع محدد من التبادل حيثما يتم توظيفه. وهذه الصفة المهمة للعطاء هي أن نتذكر بينما نتنقل عبر أفكار هذا الكتاب: في أي صباح، قد يكون العطاء غير متوافق جيدًا مع النجاح. في المواقف التي لا يربح فيها أحد تمامًا وتعاملات المكسب والخسارة، نادرًا ما يثمر العطاء عن شيء. وهذا درس تعلمه "إبراهام لينكولن" في كل مرة اختار فيها أن يعطي الآخرين على حساب نفسه. قال "لينكولن": "إن كانت

لديَّ صفة سلبية واحدة، ولا يمكنني تسميتها باسم آخر - فهي عدم قدرتي على أن أقول لا!".

ولكن معظم الحياة ليست خسارة تامة، وبشكل عام، فإن الذين يختارون العطاء كنمط التبادلية الأساسي بالنسبة لهم يربحون في النهاية مكافآت مجزية. بالنسبة لـ "لينكولن"، مثل "ديفيد هورنيك"، عملت القرارات التي بدت كتضحية بالنفس في النهاية لصالحه. عندما استخلصنا في البداية أن "لينكولن" و "هورنيك" خسرا، لم نمد آفاق الزمن بعيدًا بدرجة كافية؛ فالأمر يستغرق وقتًا بالنسبة للمعطين كي يبنوا السمعة الجيدة والثقة، ولكن في النهاية، يؤسسون سمعة وعلاقات تعزز نجاحهم. في الحقيقة، سترى أنه في المبيعات وكلية الطب، تنمو أفضلية المعطين عبر الوقت. وعلى المدى البعيد، يمكن أن يكون العطاء قويًّا مثلما هو خطر. وكما يشرح "تشيب كونلي"، رجل الأعمال المعروف الذي أسس فنادق جوي دو فيفر: "أن تكون معطيًا لا يصلح لسباق ١٠٠ ياردة، ولكنه أمر قيم في سباق ماراثون طويل"[١٨].

في عصر "لينكولن"، استغرق الماراثون وقتًا طويلًا للركض. بدون الهواتف، والإنترنت، ووسائل المواصلات السريعة للغاية، كان بناء العلاقات والسمعة عملية بطيئة. يقول "كونلي": "في العالم القديم، يمكنك إرسال خطاب، ولا يعلم أحد به". يؤمن "كونلي" بأنه في عالم اليوم المترابط، حيثما العلاقات والسمع أكثر وضوحًا، يمكن للمعطين إسراع وتيرتهم. يقول "بوبي سيلتن"، الرئيس السابق لشركة داكرز، والذي يدير الآن المسئولية البيئية والاجتماعية العالمية لشركة جاب: "لم يعد عليك أن تختار[١٩]. يمكنك أن تكون معطيًا وناجحًا".

وحقيقة أن المدى الطويل يصبح أقصر ليست هي القوة الوحيدة التي تجعل العطاء أكثر إنتاجية على الصعيد المهني اليوم. فنحن نعيش في عصر ضخمت فيه أكثر التغيرات الهائلة في بنية العمل - والتكنولوجيا التي تشكله - مميزات أن تكون معطيًا. اليوم، تستخدم أكثر من نصف الشركات الأمريكية والأوروبية بانتظام فرقًا لإنجاز العمل[٢٠]. فنحن نعتمد على فرق لبناء السيارات والمنازل، وإجراء العمليات الجراحية، تطيير الطائرات، القتال في الحروب، عزف السيمفونيات، إنتاج التقارير الإخبارية، مراقبة الشركات حسابيًّا، وتقديم خدمات استشارية. والفرق تعتمد على المعطين لتبادل المعلومات، والتطوع للمهام غير المحبوبة، وتقديم المساعدة.

حين "دعا "لينكولن" منافسيه للانضمام لمجلس وزرائه، كانت لديهم الفرصة ليروا بأنفسهم قدر رغبته في المساهمة من أجل صالح الآخرين وبلده. قبل أن يصبح "لينكولن" رئيسًا بسنوات عديدة، رفضه أحد منافسيه، "إدوين ستانتون"، كمحام مشارك في محاكمة، مطلقًا عليه لقب "قرد طويل الذراعين، أخرق". مع ذلك، بعد العمل مع "لينكولن"، وصفه "ستانتون" بأنه "أكثر حاكم مثالي رآه العالم يومًا". بينما ننظم المزيد من الناس إلى فرق، تكون للمعطين فرص أكثر لإظهار قيمتهم، كما فعل "لينكولن".

وحتى إن لم تكن تعمل في فريق، فالأرجح هو أنك تعمل في وظيفة خدمية. عمل معظم أجدادنا في وظائف مستقلة لإنتاج البضائع. لم يحتاجوا دائمًا إلى أن يتعاونوا مع أناس آخرين؛ لذا كان من غير المجدي نوعًا ما أن تكون معطيًا. ولكن الآن، تعمل نسبة عالية من الناس في وظائف مترابطة لتقديم خدمات للآخرين. في ثمانينيات القرن الماضي، وصل قطاع الخدمات إلى ما يقارب نصف الناتج المحلي الإجمالي في العالم (GDP). وبحلول عام ١٩٩٥، كان قطاع الخدمات مسئولاً عما يقارب ثلثي الناتج المحلي الإجمالي في العالم. واليوم، فإن أكثر من ٨٠٪ من الأمريكيين يعملون في وظائف خدمية.

بينما يستمر قطاع الخدمات في التوسع[٢١]، يولي المزيد من الناس أهمية لمقدمي الخدمات الذين أسسوا علاقات وسمعة كمعطين. وسواء كان نمط التبادلية الخاص بك معطيًا، أو آخذًا، أو وسيطًا بشكل أساسي، فأنا راغب في المراهنة على أنك ترغب في أن يكون مقدمو الخدمات الرئيسية التابعون لك معطين. فإنك تأمل في أن يركز طبيبك، محاميك، طبيب أسنانك، سباكك، ووكيل عقاراتك على تقديم مساهمة قيمة لك، لا على مطالبتك بقيمة. وهذا هو سبب حصول "ديفيد هورنيك" على ٨٩٪ معدل نجاح: يعرف أصحاب الأعمال أنه حين يعرض الاستثمار في شركاتهم، تكون مصلحتهم الأفضل في صميم قلبه. بينما لا يفكر العديد من أصحاب رءوس الأموال المخاطر في المقترحات المتبرع بها، مفضلين أن يقضوا وقتهم النادر على أناس وأفكار تظهر بالفعل دلالات واعدة، يرد "هورنيك" بشكل شخصي على الرسائل الإلكترونية المرسلة من غرباء تمامًا. ويقول: "إنني أسعد بأن أكون مفيدًا بقدر استطاعتي بعيدًا عما إذا كان لديَّ بعض الاهتمام الاقتصادي أم لا". ووفقًا لـ "هورنيك"، فإن صاحب رأس المال المخاطر الناجح هو "مقدم خدمة.

ومبادرو الأعمال ليسوا هنا لخدمة أصحاب رءوس الأموال المخاطر؛ ولكننا موجودون لخدمة مبادري الأعمال".

إن صعود اقتصاد الخدمات يلقي الضوء على سبب حصول المعطين على أسوأ وأفضل الدرجات في كلية الطب. في دراسة طلبة الطب البلغاريين، حصل المعطون على درجات أقل بشكل مميز في عامهم الأول بكلية الطب. كانوا في وضع غير ملائم - والترابط السلبي بين درجات المعطين والتقديرات أقوى من تأثير التدخين في احتمالية الإصابة بسرطان الرئة.

ولكن كان هذا في العام الأول بكلية الطب؛ حيث أدى المعطون بشكل منخفض. وبحلول عامهم الثاني، أصلح المعطون الفجوة: لقد أصبحوا يفوقون أقرانهم في الأداء قليلًا. وبحلول عامهم السادس، حصل المعطون على تقديرات أعلى بكثير من أقرانهم. كان نمط العطاء، مقاسًا *قبل ست سنوات*، متنبئًا لتقديرات كلية الطب أفضل من أثر التدخين في معدلات سرطان الرئة (وأثر استخدام رقع النيكوتين في الإقلاع عن التدخين). بحلول العام السابع بكلية الطب، صعدوا أكثر. كان أثر العطاء على الأداء الأخير بكلية الطب أقوى من آثار التدخين أعلاه؛ بل إنه كان أكبر حتى من أثر تناول المشروبات الكحولية على السلوك العدواني.

لماذا انعكست نقطة ضعف المعطين، وأصبحت أفضلية قوية هكذا؟

لم يتغير أي شيء حيال المعطين، ولكن تغير برنامجهم. بينما يتقدم الطلبة في كلية الطب، ينتقلون من الفصول المستقلة إلى التناوب السريري، والتدريب الداخلي ورعاية المرضى. وكلما تقدموا أكثر، اعتمد نجاحهم على عمل الفرق والخدمات أكثر. وبينما تتغير بنية عمل الفصل، يستفيد المعطون من نزعتهم الطبيعية للتعاون بشكل فعال مع المهنيين الطبيين الآخرين ويعبرون عن اهتمامهم بالمرضى.

وأفضلية المعطي تلك في الوظائف الخدمية نادرًا ما تكون مقصورة على الطب. أراد "ستيف جونز"، الرئيس التنفيذي السابق الحاصل على جوائز لواحد من أكبر البنوك في أستراليا، أن يعرف ما يجعل المستشارين الماليين ناجحين[٢٢]. لقد درس فريقه العوامل الرئيسية كالخبرة المالية والجهد. ولكن "جونز" أخبرني قائلًا: "كان العامل الوحيد الأكثر تأثيرًا هو إذا كان الناصح المالي يضع المصلحة المُثلى لعملائه في صميم قلبه، فوق مصلحة الشركة بل ومصلحته الشخصية، أم لا.

كانت واحدة من أولوياتي العليا الثلاث أن أجعل تلك القيمة راسخة، وأن أظهر أنه من مصلحة الجميع الأفضل أن يعاملوا العملاء بهذه الطريقة".

واحد من المستشارين الماليين الذي يجسد نمط المعطي هذا هو "بيتر أوديت"، الأسترالي عريض المنكبين الذي أطال شعره ذات مرة ولديه انجذاب نحو "بون جوفي". بدأ مسيرته المهنية كممثل خدمة عملاء يجيب على المكالمات لشركة تأمين كبيرة. في السنة الأولى بعد أن تم تعيينه، فاز "بيتر" بجائزة موظف العام، منتصرًا على مئات من الموظفين الآخرين بناء على شغفه لمساعدة العملاء، وأصبح أصغر مشرف قسم في الشركة بأكملها. وبعدها بسنوات، حين انضم "بيتر" إلى مجموعة من ١٥ تنفيذيًّا للتدريب على الأخذ والعطاء، كان التنفيذي العادي يعرض المساعدة لثلاثة زملاء. عرض "بيتر" المساعدة على التنفيذيين الخمسة عشر جميعًا. إنه معطٍ يحاول حتى أن يساعد المتقدمين للوظائف الذين لا يعينهم، قاضيًا ساعات في القيام بالاتصالات من أجلهم كي يجدوا فرصًا أخرى.

في عام ٢٠١١، عندما كان "بيتر" يعمل مستشارًا ماليًّا، تلقى مكالمة من عميل أسترالي. أراد العميل أن يقوم بتغييرات لصندوق تقاعد صغير بقيمة ٧٠ ألف دولار. تم تعيين واحد من الموظفين لهذا العميل، ولكنه بحث عنه ورأى أنه كان عامل خردة. وبالتفكير كوسيط، رفض هذا الموظف القيام بزيارة: إنها مضيعة للوقت. لم يكن الأمر يستحق وقت "بيتر" بالتأكيد. فلقد تخصص في العملاء ذوي القيمة العالية الخالصة، الذين كان صندوقهم يستحق مالًا أكثر آلاف المرات، وكان لدى أكبر عملائه أكثر من ١٠٠ مليون دولار. وإذا حسبت قيمة الدولار بالنسبة لوقت "بيتر"، فإن تمويل عامل خردة لن يستحق حتى الوقت الذي سيستغرقه للقيادة لمنزله. يتذكر "بيتر" قائلًا: "كان أصغر عميل، ولم يرغب أي أحد في رؤيته؛ كان أقل من الجميع. ولكن لا يمكنك أن تتجاهل فحسب شخصًا ما لأنك تظن أنه ليس مهمًّا بدرجة كافية".

حدد "بيتر" موعدًا كي يذهب لرؤية عامل المعادن الهالكة ويساعده على تغييرات الخطة. حين وصل إلى المنزل، فغر فاه. كان الباب الأمامي مغطى بشباك العنكبوت ولم يفتح منذ أشهر. قاد السيارة حول المنزل؛ حيث فتح رجل في الرابعة والثلاثين من عمره الباب. كانت حجرة المعيشة مليئة بالحشرات، وكان يستطيع أن يرى السماء مباشرة عبر السقف: فلقد تم نزع السقف بأكمله. أشار العميل بضعف

إلى بعض الكراسي المطوية، وبدأ "بيتر" العمل على تغيير خطة العميل. شاعرًا بالتعاطف معه، الذي بدا كعامل جاد يعمل باجتهاد، عرض "بيتر" عرضًا كريمًا. "بينما أنا هنا، لماذا لا تخبرني قليلا عنك، وسأرى إذا كان هناك أي شيء آخر بإمكاني مساعدتك به".

ذكر العميل حبه للسيارات، وسار به للخلف نحو سقيفة حقيرة. أعد "بيتر" نفسه لمشهد محبط آخر للفقر، مشاهدًا كومة من الحديد الصدئ. حين دخل بيتر السقيفة شهق. كان أمامه في حالة لا غبار عليها سيارة من طراز تشيفي كامارو من الجيل الأول، تم تصنيعها عام ١٩٦٦؛ وسيارتان من طراز فاليانت، أستراليتان كلاسيكيتان بموتور بقوة ألف حصان؛ وسيارة كوبيه خدمية مدعمة؛ وسيارة فورد كوبيه من فيلم Mad Max. لم يكن العميل عامل خردة؛ لقد كان يمتلك عملًا تجاريًّا مربحًا في الخردة. واشترى المنزل لتوه لإصلاحه؛ والذي كان مبنيًّا على ١١ فدانًا، وكلفه ١,٤ مليون دولار. وقضى "بيتر" العام التالي يعيد هندسة تجارة العميل، محسنًا موقفه الضريبي، وساعده على تجديد المنزل. يذكر "بيتر" قائلًا: "كل ما فعلته كان البدء بالقيام بعمل طيب. حين ذهبت للعمل في اليوم التالي، كان عليَّ أن أضحك من زميلي الذي لم يكن مستعدًّا للقيادة لزيارة العميل". استمر "بيتر" في تطوير علاقة قوية مع العميل، والذي تضاعفت أتعابه بنسبة مائة في المائة في السنة التالية، ويتوقع الاستمرار في العمل معه لعقود.

وخلال مسيرته المهنية، مكن العطاء "بيتر أوديت" من الوصول لفرص يضيعها الآخذون والوسطاء بانتظام، ولكنه أيضًا كلفه غاليًا. كما سترون في الفصل السابع، تم استغلاله من قبل اثنين من الآخذين كادا يخرجانه من عمله. ومع ذلك، استطاع "بيتر" أن يتسلق من القاع لقمة سلم النجاح، ليصبح واحدًا من أكثر المستشارين الماليين إنتاجية في أستراليا. ويؤمن "بيتر" بأن الأساس هو تعلم استخدام منافع العطاء والحد من التكلفة. وكمدير إداري لشركة جينيسيس ويلث أدفايزورز، استطاع أن ينقذ شركته من شفا الإفلاس وحولها إلى شركة رائدة في مجالها، وهو ينسب نجاحه لكونه معطيًا. يقول "بيتر": "لا شك في أنني نجحت في العمل لأنني أعطي الآخرين. إنه سلاح من اختياري؛ حين أكون وجهًا لوجه مع ناصح آخر وأحاول وأفوز بالعمل، يخبرني الناس بأن هذا هو سبب فوزي".

رغـم أن التغيـرات التكنولوجية والتنظيميـة جعلت العطاء أكثر أفضـلية، توجد صـفة واحدة للعطاء أكثر اسـتمرارًا: حين نفكـر في مبادئنا المرشـدة في الحياة، ينجذب العديد منا نحو العطاء بشـكل غريزي. عبر العقود الثلاثة الماضـية، درس عالم النفس الشـهير "شـالوم شـفارتز" القيم والمبادئ المرشـدة التي تهم الناس في ثقافات مختلفة حول العالم. فحصـت إحدى دراساته عينات ممثلة بشكل معقول لآلاف الراشـدين في أسـتراليا، تشـيلي، فنلندا، فرنسـا، ألمانيا، ماليزيا، هولندا، البرازيل، جنوب إفريقيا، إسـبانيا، السـويد، والولايات المتحدة. ترجم المسـح إلى عشرات اللغات، وطلب من المشاركين أن يقيِّموا أهمية القيم المختلفة. إليكم القليل من الأمثلة:

القائمة الأولى

- الثروة (المال، الممتلكات المادية)
- القوة (السيطرة، التحكم في الآخرين)
- المتعة (الاستمتاع بالحياة)
- الربح (أن تفعل ما هو أفضل من الآخرين)

القائمة الثانية

- المساعدة (أن تعمل من أجل صالح الآخرين)
- المسئولية (أن تكون جديرًا بالثقة)
- العدالة الاجتماعية (الاهتمام بالمحرومين)
- التعاطف (الاستجابة لاحتياجات الآخرين)

يفضـل الآخذون القيم في القائمة الأولى بينمـا يولي المعطون الأولوية للقيم في القائمـة الثانية. أراد "شـفارتز" أن يعرف أين قد يؤيـد أغلب الناس قيم المعطين. ألـق نظرة على الاثنتي عشـرة دولة المذكورة أعلاه. أين تؤيـد الأغلبية العظمى من الناس قيم المعطي فوق قيم الآخذ؟

جميعهم. في كل الدول الاثنتي عشرة، قيم معظم الناس العطاء بالقيمة الوحيدة الأكثـر أهميـة[٢٣]. ذكروا الاهتمام بالعطاء أكثر من القـوة، الإنجاز، الإثارة، الحرية، التقاليد، الأصول، الأمن والمتعة. في الحقيقة، كان هذا حقيقيًّا في أكثر من سبعين

دولة مختلفة حول العالم. إن قيم العطاء هي المبدأ المرشد رقم واحد في الحياة بالنسبة لأغلب الناس في معظم البلدان - من الأرجنتين إلى أرمينيا، من بلغاريا إلى البرازيل، ومن سلوفاكيا إلى سنغافورة. في الأغلبية العظمى للثقافات في العالم، ومن ضمنها ثقافة الولايات المتحدة، يؤيد أغلبية الناس العطاء كالمبدأ المرشد والموجه الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

إلى حد ما، لا يفاجئنا هذا. كآباء وأمهات، نقرأ لأولادنا كتبًا مثل *The Giving Tree* ونؤكد أهمية التشارك والاهتمام. ولكننا نميل إلى تقسيم العطاء إلى أجزاء، محتفظين بمجموعة مختلفة من القيم لمجال العمل. قد نحبب "شيل سيلفرشتاين" لأولادنا، ولكن شهرة كتب مثل كتاب "روبرت جرين" *The 48 Laws of Power* - ناهيك عن ذكر سحر العديد من معلمي الأعمال الروحانيين مع كتاب "صن تسو" *فن الحرب* - ترى أننا لا نرى مساحة كثيرة لقيم المعطي في حياتنا المهنية.

والنتيجة، حتى الأشخاص الذين يعملون كمعطين في العمل يخافون غالبًا أن يعترفوا بذلك[٢٤]. في صيف عام ٢٠١١، التقيت امرأة تدعى "شيريان بليس"، موظفة تنفيذية في شركة خدمات مالية مرموقة. كانت "شيريان" معطية بشكل واضح: كانت تقضي ساعات لا حصر لها في نصح الزملاء الأصغر سنًا، وتطوعت لرئاسة مبادرة قيادة نسائية ومبادرة جمع تبرعات لأعمال خيرية رئيسية في شركتها. تقول: "عادتي أن أعطي. ولا أبحث عن شيء في المقابل؛ أنا أتطلع لإحداث فرق وأن يكون لي تأثير، وأركز على الأشخاص الذين يمكن أن يستفيدوا من مساعدتي أكثر".

ولإثراء فطنتها في العمل، غادرت "شيريان" وظيفتها لستة أسابيع، منضمة إلى برنامج قيادة مع ٦٠ تنفيذيًا من شركات حول العالم. ولتعرف نقاط قوتها، خاضت تقييمًا نفسيًا مكثفًا. صُدمت "شيريان" حين علمت أن أعلى نقاط قوتها العملية كانت الطيبة والشغف. ولخوفها من أن النتائج قد تعرض سمعتها كقائدة قوية وناجحة للخطر، قررت "شيريان" ألا تخبر أحدًا. تقول "شيريان": "لم أكن أرغب في أن أبدو رقيقة. كنت خائفة من أن ينظر الناس إليَّ بطريقة مختلفة، ربما كتنفيذية أقل جدية. تهيأت لأن أترك مشاعري الإنسانية على الباب، وأفوز. أرغب في أن يُنظر لمهاراتي الأساسية كمجتهدة في العمل وموجهة نحو النتائج، لا الطيبة والشغف. في العمل، عليك أحيانًا أن ترتدي أقنعة مختلفة".

يمنع الخوف محبي العطاء من أن يُحكم عليهم بالضعف أو السذاجة في العمل. يختار العديد من الناس الذين يمتلكون قيم العطاء في الحياة التوسط كنمط التبادلية الأساسي الخاص بهم في العمل، ساعين وراء توازن عادل بين الأخذ والعطاء. في إحدى الدراسات، أكمل الناس استطلاعًا حول ما إذا كان منهجهم الاعتيادي لإنجاح العلاقات هو العطاء أم الأخذ أم التوسط. وصف ٨٪ فقط أنفسهم بالمعطين؛ وكان الـ ٩٢٪ الآخرون غير راغبين في المساهمة بأكثر مما يتلقونه في العمل. في دراسة أخرى، وجدت أنه في العمل، يفضل العديد من الناس أكثر بثلاث مرات أن يكونوا وسطاء عن أن يكونوا آخذين.

إن الأشخاص الذين يفضلون أن يعطوا أو يتوسطوا بين الأخذ والعطاء يشعرون غالبًا بالضغط للميل في اتجاه الأخذ حين يتصورون أن مكان العمل مكان لا يربح فيه أحد[٢٥]. سواء كانت شركة ذات أنظمة تصنيف قسري، أو مجموعة شركات تتنافس للفوز بالعملاء أنفسهم، أو كلية ذات منحنيات أو تقديرات مطلوبة والمزيد من المتطلبات من أجل الوظائف المرغوب فيها، فمن الطبيعي فحسب أن تفترض الأقران سيميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء. يشرح عالم النفس بجامعة ستانفورد، "ديل ميللر" قائلًا: "حين يتوقع الناس السلوك الأناني من الآخرين، يخافون من أنه سيتم استغلالهم إذا عملوا كمعطين؛ لذا يستخلصون أن السعي وراء توجيه تنافسي هو الشيء العقلاني والملائم للقيام به". بل إن هناك أدلة تشير إلى أن مجرد ارتداء بذلة عمل وتحليل حالة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد كافٍ لتقليل انتباه الناس نحو العلاقات ومصلحة الآخرين بشكل كبير[٢٦]. ويكتب عالم الاقتصاد بجامعة كورنيل "روبرت فرانك" أن الخوف من الاستغلال من قبل الآخذين منتشر للغاية، لدرجة "أن تشجيعنا لتوقع الأسوأ في الآخرين يجلب أسوأ ما فينا[٢٧]: لأننا خائفون من لعب دور الغبي، كثيرًا ما نكره أن نستمع لغرائزنا الأكثر نبلاً".

والعطاء مخاطرة خاصة عند التعامل مع الآخذين، ويعتقد "ديفيد هورنيك" أن العديد من أصحاب رأس المال المخاطر الأكثر نجاحًا في العالم يعملون كآخذين - يصممون على حصص كبيرة غير متناسبة من شركات مبادري الأعمال، ويزعمون فضلًا لا مبرر له حين تحقق استثماراتهم نجاحًا. و "هورنيك" عازم على تغيير هذه المعايير. حين سأله مخطط مالي عما يريد أن يحققه في الحياة، قال "هورنيك": "فوق كل هذا، أريد أن أوضح أن النجاح لا ينبغي أن يأتي على حساب شخص آخر".

وفي محاولة لإثبات هذا، كسر "هورنيك" قاعدتين من أكثر القواعد رسوخًا في مجال المضاربة. في عام ٢٠٠٤، أصبح أول صاحب رأس مال مخاطر يبدأ مدونة. إن مجال المضاربة هو صندوق أسود؛ لذا دعا "هورنيك" رجال الأعمال داخله. بدأ يشارك معلومات بصراحة على الإنترنت، يساعد مبادري الأعمال على تحسين مقترحاتهم عن طريق اكتساب فهم أعمق عن طريقة تفكير أصحاب رأس المال المخاطر. لكن شركاء "هورنيك"، والمستشار العام لشركته ثبطوا عزيمته عن القيام بذلك. لماذا يريد أن يكشف أسرار التجارة؟ إذا قرأ مستثمرون آخرون مدونته، فقد يسرقون الأفكار دون أن يشاركوا أي شيء في المقابل. يقول "هورنيك": "لقد تم اعتبار فكرة أن يتحدث صاحب رأس المال المخاطر عما يقوم به هي فكرة مجنونة. لكنني رغبت حقًّا في أن أنخرط في محادثة مع قطاع عريض من رجال الأعمال، وأن أكون معينا لهم". وكان نقاده على حق: "الكثير من أصحاب رأس المال المخاطر قرأوا المدونة. حين تحدثت عن شركات محددة كنت أشعر بالإثارة حيالها، أصبح الحصول على صفقات تنافسية أكثر". ولكن كان هذا ثمنا يرغب "هورنيك" في دفعه. يقول: "كان تركيزي بالكامل على خلق قيمة لمبادري الأعمال". واحتفظ بالمدونة طوال السنوات الثماني الماضية.

اشتعلت حركة "هورنيك" غير التقليدية الثانية من قبل إحباطه من المتحدثين المملين في المؤتمرات. حين كان في الكلية، كون فريقًا مع أستاذ جامعي لتشغيل مركز للمتحدثين كي يستطيع دعوة أشخاص مهمين للحرم الجامعي. شمل العرض مبتكر لعبة Dungeons & Dragons، بطل لعبة اليويو العالمي، فني التحريك الذي ابتكر الشخصيات الكرتونية وايل إي. كايوتي، وورود رانر لشركة وارنر براذرز. وبالمقارنة، لم يكن المتحدثون في مؤتمرات رأس المال المخاطر والتكنولوجيا يصلون لهذا المقياس. "اكتشفت أنني توقفت عن الدخول وسماع المتحدثين، وقد أقضي كل وقتي في الدردشة مع الناس في الردهة حول ما يعملون عليه. فالقيمة الحقيقية لتلك الفعاليات هي المحادثات والعلاقات التي تتم بين الناس. ماذا لو كان مؤتمرًا يدور حول المحادثات والعلاقات، لا المحتوى؟".

في عام ٢٠٠٧، نظم "هورنيك" مؤتمره السنوي الأول. وكان بعنوان (ذا لوبي)، وكان الهدف منه هو جمع رجال الأعمال لمشاركة الأفكار حول وسائل الإعلام الجديدة. كان "هورنيك" يضع حوالي ٤٠٠ ألف دولار في خطر، وحاول الناس أن

يتحدثوا معه ليثنوه عن ذلك. حذروه: "يمكنك أن تدمر سمعة شركتك" مشيرين إلى أنه إذا فشل المؤتمر، فقد تتدمر مسيرة "هورنيك" المهنية. ولكنه استمر قدمًا، وحين أتى وقت إرسال الدعوات، قام "هورنيك" بما لا يصدق - دعا أصحاب رأس المال المخاطر في الشركات المنافسة لحضور المؤتمر.

ظن العديد من الزملاء أنه فقد عقله. تساءلوا: "لماذا تدع أصحاب رأس المال المخاطر الآخرين يأتون للمؤتمر؟" إذا قابل "هورنيك" رجل أعمال لديه فكرة جديدة رائعة في هذا المؤتمر، فقد تكون لديه أفضلية لاصطياد استثمار. لماذا يرغب في التضحية بتلك الأفضلية ومساعدة منافسيه على إيجاد الفرص؟ ومرة أخرى، تجاهل "هورنيك" الرافضين قائلًا: "أريد أن أخلق تجربة يستفيد منها الجميع، لا أنا فحسب". أُعجب أحد أصحاب رأس المال المخاطر المنافسين الذين حضروا بالتصميم كثيرًا، حتى إنه عقد مؤتمره الخاص على نمط هذا المؤتمر، ولكنه لم يدع "هورنيك" - أو أي صاحب رأس مال مخاطر آخر. لم يكن شركاؤه سيدعونه ليفعل ذلك. ومع ذلك، استمر "هورنيك" في دعوة أصحاب رأس المال المخاطر إلى مؤتمره.

يدرك "ديفيد هورنيك" تكلفة العمل كمعط. فيقول: "يظن بعض الأشخاص أنني موهوم. يؤمنون بأن الطريقة التي تنجز بها هي أن تكون آخذًا". ولو كان آخذًا أكثر، فعلى الأرجح لم يكن ليقبل بأية مقترحات متبناة، ويستجيب للرسائل الإلكترونية شخصيًّا، يتشارك المعلومات مع منافسيه على مدونته، أو يدعو منافسيه للاستفادة من مؤتمره. كان سيحمي وقته، ويحرس معرفته، ويرفع اتصالاته بحرص أكثر. وإذا كان موفقًا أكثر، كان سيطلب شيئًا بالمقابل من صاحب رأس المال المخاطر الذي حضر المؤتمر ولم يدع "هورنيك" إلى مؤتمره. ولكن "هورنيك" ينتبه لما يحتاج إليه الآخرون أكثر مما يحصل عليه منهم. إن "هورنيك" ناجح بشكل هائل كصاحب رأس مال مخاطر بينما يعيش وفقًا لقيمه، وهو محترم على نطاق واسع بسبب كرمه. يقول "هورنيك": "إنها مسألة يربح فيها الجميع. وأنا أخلق بيئة حيث يستطيع الآخرون الحصول على صفقات وبناء علاقات، وأعيش في العالم الذي أرغب في أن أعيش فيه". وتؤكد تجربته أن العطاء ليس خطيرًا على الصعيد المهني فقط؛ يمكنه أن يكون مجزيًا على الصعيد المهني أيضًا.

إن فهم ما يجعل العطاء قويًا وخطيرًا هو ما يركز عليه هذا الكتاب. يكشف الجزء الأول مبادئ نجاح المعطي، موضحًا كيف ولماذا يصعد المعطون للقمة. سأريكم كيف يكون لدى المعطين الناجحين طرق مميزة للتفاعلات في أربعة نطاقات رئيسية: بناء العلاقات، والتعاون، والتقييم، والتأثير. يبرز إلقاء نظرة مقربة على بناء العلاقات مناهج جديدة لتنمية الارتباطات مع اتصالات جديدة وتقوية الروابط مع الاتصالات القديمة. ويكشف فحص التعاون ما يتطلبه الأمر للعمل بشكل مثمر مع الزملاء وكسب احترامهم. ويقدم استكشاف طريقة تقييمنا للآخرين تقنيات مناقضة للمنطق للحكم وتنمية الموهبة للحصول على أفضل النتائج من الآخرين. ويلقي تحليل التأثير الضوء على إستراتيجيات جديدة لتقديم العروض، والبيع، والإقناع، والتفاوض، وجميعها هي روح إقناع الآخرين على دعم أفكارنا واهتماماتنا. من خلال هذه النطاقات الأربعة، سترون ما يفعله المعطون الناجحون بشكل مختلف - وما يستطيع الآخذون والوسطاء تعلمه من منهجهم. وعلى طول الطريق، ستجدون كيف طور أفضل مشكِّل علاقات في أمريكا اتصالاته، ولماذا تكبد العبقري - في واحد من أكثر البرامج نجاحًا في تاريخ التليفزيون عناء البقاء غير معروف لسنوات، وكيف قلب مدرب تنفيذي لفريق كرة سلة - مسئول عن أسوأ إنهاء تعاقدات لاعبين متعددين في التاريخ - الأمور رأسًا على عقب، وإذا كان محام يتعثر في كلماته يستطيع الانتصار على محام يتحدث بثقة، فكيف يمكنكم التعرف على الشخص الآخذ بمجرد إلقاء نظرة على صفحته الشخصية على موقع الفيس بوك.

في الجزء الثاني من الكتاب، ينتقل التركيز من منافع العطاء إلى التكاليف، وكيف يمكن السيطرة عليها. سأفحص كيف يحمي المعطون أنفسهم ضد النضوب ويتجنبون أن يصبحوا ضعفاء ومهملين. ستكتشفون كيف قللت معلمة نضوبها بالعطاء أكثر لا أقل، وكيف جنى بليونير المال بالتخلي عنه، وعدد الساعات النموذجي للتطوع إذا كنت تريد أن تصبح أسعد وتعيش حياة أطول. سترون لماذا أبطأ العطاء مسار أحد المستشارين للمشاركة بينما سرع مسارًا آخر، ولماذا نسيء الحكم على من هو معط ومن هو آخذ، وكيف يحمي المعطون أنفسهم على طاولة المفاوضات. ستجنون أيضًا المعرفة حول الكيفية التي يتجنب بها المعطون قاع سلم النجاح ويرتقون إلى القمة بدفع الآخرين بعيدًا عن الأخذ ونحو العطاء. ستتعلمون نشاط التسعين دقيقة الذي يطلق العطاء بطرق مميزة، وستكتشفون سبب عطاء الناس مجانًا لأشياء كان

بإمكانهم بيعها بسـهولة والربح على موقع كريجزليست، وسبب تحسن حال بعض أطباء الأشـعة بينما تسوء أحوال الآخرين، ولماذا يجعل التفكير في الرجل الخارق الناس أقل احتمالا للتطوع؟ ولماذا يكون من الأرجح بشكل غير معتاد أن يصبح الأشخاص الذين يطلق عليهم اسم "دينيس" أطباء أسنان؟

بانتهائك من قراءة هذا الكتاب، قد تعيد التفكير في بعض افتراضاتك الأساسية حيال النجاح. إذا كنت معطيًا مضحيًا بنفسك، فستجد قدرًا وفيرًا من الأفكار للصعود من القاع إلى قمة سلم النجاح. وإذا كنت تعتنق قيم شخص معطٍ ولكن تتصرف كوسيط في العمل، فقد تتفاجأ بشكل لطيف بالقدر الوفير من الفرص للتعبير عن قيمك وإيجاد المعنى في مساعدة الآخرين بدون المساومة على نجاحك. بدلًا من التصويب نحو النجاح أولًا والعطاء لاحقًا، قد تقرر أن العطاء أولًا طريق واعد نحو النجاح لاحقًا. وإذا كنت حاليًّا تميل نحو الأخذ، فقد تشعر بالإغراء فحسب للانتقال في اتجاه المعطي، ساعيًا وراء إتقان مهارات هذه القلة من الناس، والذين يحققون النجاح بالمساهمة للآخرين.

ولكن إذا فعلت ذلك من أجل النجاح فحسب، فمن المحتمل أنه لن ينجح.

٢

الطاووس ودب الباندا

كيف يبني المعطون، والآخذون، والوسطاء العلاقات؟

يجب أن يقرر كل إنسان إذا ما كان سيمشي في ضوء الإيثار الخلاق أم في ظلمة الأنانية المدمرة'.

- مارتن لوثر كينج الابن، قائد في مجال حقوق الإنسان وحاصل على جائزة نوبل للسلام

منذ عقود عديدة ماضية، عاش رجل، بدأ حياته في الفقر، الحلم الأمريكي. أتى من بدايات متواضعة، مترعرعًا في مدن ميسوري الزراعية دون سباكة داخل المنزل. ولكي يساعد هذا الشاب على دعم عائلته، عمل لساعات في الحقول وتوصيل الجرائد. استطاع أن يجتاز الدرجة الجامعية بجامعة ميسوري، وتخرج في جمعية فاي بيتا كابا العلمية العريقة، وأكمل درجة الماجستير ومن ثم الدكتوراه في الاقتصاد. أكمل حياته في الخدمة العامة، متطوعًا في البحرية ثم خدم في العديد من الوظائف المهمة في الحكومة الأمريكية، حائزًا وسام البحرية التقديري ووسام خدمة الدفاع القومي. ومن هناك، بنى شركته؛ حيث كان رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لخمسة عشر عامًا. وبحلول وقت تخليه عن المنصب، كانت شركته تساوي ١١٠ بلايين دولار، وبها أكثر من ٢٠ ألف موظف في ٤٠ دولة حول العالم. ولخمس سنوات متتالية، أطلقت مجلة فورتشن على شركته "الشركة الأمريكية الأكثر إبداعا" وواحدة من أفضل ٢٥ مكانًا للعمل به في البلد. حين سئل عن نجاحه، أقر بأهمية "احترام... القاعدة الذهبية... النزاهة المطلقة... يعرف الجميع أن لديَّ شخصيًّا قانونًا صارمًا للغاية عن السلوك الشخصي أعيش وفقًا له". وقد أسس مؤسسة عائلية خيرية، تمنح أكثر من ٢,٥ مليون دولار لأكثر من ٢٥٠

منظمة، ويتبرع بواحد بالمائة من أرباح شركته السنوية للأعمال الخيرية. جذب عطاؤه انتباه الرئيس السابق "جورج دبليو. بوش"، الذي أثنى عليه ووصفه "بالرجل الصالح" و "الشخص الكريم".

وبعد ذلك، أصبح متهمًا.

كان اسمه "كينيث لاي"، ويتذكره الناس بأفضل شكل كشرير رئيسي في فضيحة إنرون[٢]. كانت إنرون شركة طاقة، وسلع، وأوراق مالية مركزها الرئيسي في هيوستن. في أكتوبر من عام ٢٠٠١، خسرت إنرون ١,٢ بليون دولار من حقوق المساهمين بعد التقرير عن خسارة الربع الثالث من العام بقيمة ٦١٨ مليون دولار، أكبر إعادة صياغة أرباح في تاريخ الولايات المتحدة. في ديسمبر، أفلست إنرون، تاركة ٢٠ ألف موظف عاطلين، والعديد يشاهدون مدخرات حياتهم تتهاوى عمليًا بسقوط الشركة. وجد المحققون أن الشركة خدعت المستثمرين بذكر أرباح وهمية وإخفاء ديون بأكثر من بليون دولار، متلاعبة بأسواق الطاقة في كاليفورنيا وتكساس، وفائزة بعقود دولية عن طريق منح رشاوى غير قانونية لحكومات أجنبية. وتم اتهام "لاي" بست قضايا تتعلق بالتآمر والنصب والاحتيال.

يمكننا أن نتجادل حول قدر معرفة "لاي" حقًّا بأنشطة إنرون غير القانونية، لكن من الصعب نكران كونه آخذًا. رغم أن "لاي" ربما بدا كمعطٍ للعديد من المراقبين، فإنه كان مزيفًا: كان آخذًا متنكرًا. شعر "لاي" بأحقية استخدام موارد إنرون من أجل المصلحة الشخصية. كما تصف "بيثاني ماكلين" و "بيتر إلكايند" في كتابهما *The Smartest Guys in the Room*، أخذ "لاي" قروضًا باهظة من الشركة وجعل موظفيه يضعون شطائره على أطباق من الفضة والصيني الفاخر. حاولت سكرتيرة ذات مرة أن تحجز طائرة خاصة بالشركة لأحد المديرين التنفيذيين لإنجاز إحدى المهام، لتعرف فقط أن عائلة "لاي" تستخدم عندئذ الطائرات الثلاث التابعة للشركة في رحلات شخصية. وفي الفترة من عام ١٩٩٧ إلى ١٩٩٨، انتقلت ٤,٥ مليون دولار في عمولات إنرون إلى وكالة سفريات تمتلكها أخت "لاي". ووفقًا للاتهامات، فإنه قد باع أكثر من ٧٠ مليون دولار في سوق الأوراق المالية قبل إفلاس إنرون مباشرة، مستحوذًا على كنز السفينة الغارقة. وكان هذا السلوك متوقَّعًا منه في سبعينيات القرن الماضي حين كان "لاي" يعمل في شركة إكسون. كتب أحد المديرين إحالة توصي بـ "لاي" بشدة، ولكنه حذر من أنه "طموح أكثر من اللازم

على الأرجح". ويؤمن المراقبون الآن بأنه في وقت مبكر يعود لعام ١٩٨٧، في شركة إنرون للبترول، وافق "لاي" وساعد على إخفاء أنشطة اثنين من التجار اللذين أسسا شركات وهمية وسرقا ٣,٨ مليون دولار، بينما سمحا لـ إنرون بتفادي خسائر تجارية هائلة. عندما تم اكتشاف الخسارة، اضطرت شركة إنرون للبترول أن تقرر تحقيقها نجاحًا بقيمة ٨٥ مليون دولار، وأنكر "لاي" المعرفة والمسئولية: "إذا كان أي أحد يستطيع أن يقول إنني كنت أعلم، فليقف ويتكلم". ووفقًا لـ "ماكلين" و "إلكايند"، بدأ أحد التجار يقف، ولكن تم منعه جسديًّا من قبل زميلين.

كيف انتهى الأمر بشخص آخذ أن يصبح ناجحًا للغاية هكذا؟ عرف شخصًا ما - في الحقيقة، عرف مجموعة كبيرة من الأشخاص. استفاد "كين لاي" كثيرًا من المطالبة بموارد شركته المالية كأنها تخصه، ولكن نتج الكثير من نجاحه في تنمية هذه الشركة بالطريقة القديمة: بنى شبكة اتصالات ذات نفوذ واستخدمها لمصلحته الخاصة. كان "لاي" ممتازًا في بناء العلاقات منذ البداية. في الكلية، أثار إعجاب أستاذ جامعي في الاقتصاد يدعى "بينكني ووكر" وبدأ في صعوده على أكتاف اتصالات ومعارف "ووكر". عمل "ووكر" على مساعدة "لاي" على الحصول على تعيينه كعالم اقتصاد في البنتاجون، ثم وظيفة مساعد رئيسي في البيت الأبيض في إدارة نيكسون.

بمنتصف ثمانينيات القرن الماضي، أصبح "لاي" رئيس شركة إنرون بعد نقل الشركة إلى هيوستن بعد إحدى عمليات الدمج. وبينما عزز قوته، بدأ يخالط سماسرة السلطة السياسية الذين يمكنهم دعم مصالح إنرون. ووضع أخا "بينكني ووكر" "تشارلز" في مجلس إدارة إنرون وطور علاقته مع "جورج إتش. دبليو. بوش"، الذي كان مرشحًا للرئاسة. في عام ١٩٩٠، شارك "لاي" في رئاسة اجتماع مهم لقمة الدول الصناعية من أجل "بوش" في هيوستن، مقدمًا عرضًا مبهرًا وساحرًا للحشود، والذين كان من ضمنهم رئيسة الوزراء البريطانية "مارجريت تاتشر"، والمستشار الألماني "هيلموت كول"، والرئيس الفرنسي "فرانسوا ميتران". بعد أن خسر "بوش" ترشحه لإعادة انتخابه وفاز "بيل كلينتون"، لم يهدر "لاي" وقتًا في الوصول لصديق كان معاونًا رئيسيًّا للرئيس المنتخب - ارتاد الصديق الحضانة مع "كلينتون". وسرعان ما كان "لاي" يلعب الجولف مع الرئيس الجديد. بعد سنوات عديدة، بينما استعاد "جورج دبليو. بوش" السلطة، استخدم "لاي" اتصالاته كي

يضغط من أجل تحرير الطاقة ويحصل على داعمين له في مراكز حكومية مهمة في تكساس والبيت الأبيض، للتأثير على السياسات لمصلحة شركة إنرون. وفي كل مرحلة تقريبًا في مسيرته المهنية، كان "لاي" قادرًا بشكل كبير على تحسين آمال شركته – أو آماله – عن طريق الاستفادة جيدًا من الاتصالات والمعارف الموجودين في شبكته.

لقرون، أدركنا أهمية تكوين العلاقات. ووفقًا لـ "برايان أوزي"، أستاذ الإدارة بجامعة نورث ويسترن، يصحب شبكات العلاقات الاجتماعية ثلاث مميزات رئيسية: المعلومات الخاصة، المهارات المتنوعة، والسلطة. عن طريق تنمية شبكة علاقات قوية[٢]، يستطيع الناس أن يحصلوا على إمكانيات لا تقدر بثمن للوصول إلى المعرفة، والخبرة، والتأثير. يوضح البحث المكثف أن الأشخاص الذين يمتلكون شبكات علاقات ثرية يحققون معدلات أداء أعلى، ويترقون أسرع، ويجنون مالًا أكثر. ولأن شبكات العلاقات تعتمد على التفاعلات والعلاقات، فهي تعمل كمنشور قوي لفهم تأثير أنماط التبادلية في النجاح. كيف يتواصل الناس بالآخرين في شبكاتهم، وما الغرض من تكوين العلاقات في نظرهم؟

من ناحية، هناك غالبًا دلالات سلبية لمجرد ذكر تكوين العلاقات. حين نلتقي شخصًا جديدًا يعبر عن حماسه حيال التواصل، نتساءل كثيرًا إذا ما كان يتصرف بشكل ودود لأنه مهتم بصدق بالعلاقة التي ستفيد الجميع، أم لأنه يريد شيئًا منا. عند مرحلة ما في حياتك، من المرجح أنك مررت بالشعور بالإحباط من التعامل مع المستغلين الماكرين الذين يكونون لطفاء في وجهك حين يريدون معروفًا، ولكن يطعنونك في ظهرك – أو يتجاهلونك ببساطة - بعد أن يحصلوا على ما يريدونه. يلقي هذا النمط المزيف لتكوين العلاقات المبادرة بالكامل كأسلوب ميكافيللي، نشاط خادم للذات يبني الناس فيه العلاقات من أجل تقدم مصالحهم الخاصة فحسب. على الجانب الآخر، كثيرًا ما يرى المعطون والوسطاء بناء العلاقات كطريقة جذابة للاتصال بأناس وأفكار جديدة. إننا نلتقي العديد من الناس خلال حياتنا المهنية والشخصية، وبما أن لدينا جميعًا معرفة ومصادر مختلفة، فمن المنطقي أن نلجأ لهؤلاء الناس لتبادل المساعدة، والنصح، والمعارف. ويطرح هذا سؤالًا جوهريًا: هل يستطيع الناس بناء علاقات ذات اتساع وعمق باستخدام أنماط التبادلية المختلفة، أم هل يخلق نمط واحد باستمرار علاقات أكثر ثراء؟

في هذا الفصل، أريد أن أفحص كيف ينمي المعطون، الآخذون، والوسطاء بشكل أساسي الشبكات الاجتماعية المميزة، ولماذا تكون لتفاعلاتهم داخل تلك الشبكات صفات وعواقب مختلفة. ستـرون كيف يبني المعطون والآخذون ويديرون شبكاتهم الاجتماعية بشكل مختلف، وتتعلمون بعض القرائن التي تتسرب على طول الطريق - ومنها كيف كان بإمكاننا التعرف على الآخذين في شركة إنرون قبل أربع سنوات من انهيارها. وفي النهاية، أريد أن أناقش أنه بينما قد يكون للمعطين والآخذين شبكات اجتماعية كبيرة على نحو مساوٍ، فإن المعطين قادرون على خلق قيمة أكثر استدامة عبر شبكاتهم، وإلى حد ما قد لا يبدو هذا واضحًا.

في عام ٢٠١١، أجرت مجلة فورتشن، بحثًا مكثفًا للتعرف على أفضل مكون علاقات في الولايات المتحدة. وكان الهدف هو استخدام شبكات التواصل الاجتماعية عبر الإنترنت لاكتشاف من لديه أكثر اتصالات بأقوى الشخصيات في أمريكا. جمع الموظفون قائمة المجلة لخمسمائة مدير تنفيذي، بالإضافة إلى قوائمها لأذكى ٥٠ شخصًا في التكنولوجيا، أقوى ٥٠ امرأة، وأكثر ٤٠ نجمًا ساطعًا ومشهورًا في الأعمال التجارية تحت سن الأربعين. ثم قاموا بإسناد ترافقي لهذه القائمة التي تحتوي على ٦٤٠ شخصًا قويًا عبر قاعدة بيانات موقع لينكد إن بأكملها لأكثر من ٩٠ مليون عضو.

وكان مكون العلاقات الفائز متصلًا على لينكد إن بأكثر من الستمائة والأربعين شخصًا ذوي الشأن الذين ذكرتهم المجلة أكثر من أي أحد آخر على الأرض. كان لدى الفائز أكثر من ٣٠٠٠ اتصال على لينكد إن، منهم "مارك آندرسين" أحد مؤسسي شركة نيتسكيب، "إيفان ويليامز" أحد مؤسسي موقع تويتر، "كاترينا فيك" أحد مؤسسي موقع فليكر، "داستن موسكوفيتز" أحد مؤسسي موقع فيس بوك، "شين باركر" أحد مؤسسي نابستر، ومؤسس موقع Half.com "جوش كوبيلمان" - ناهيك عن ذكر الرئيس السابق لفرقة جريتفول ديد. وكما سترون لاحقًا، مكون العلاقات الاستثنائي هذا معطٍ. كتب مؤسس موقع لينكد[٤] إن "ريد هوفمان" يقول: "يبدو الأمر مناقضًا للمنطق، ولكن كلما كان توجهك أكثر إيثارًا، حصلت على منافع أكثر من العلاقات". ويشرح: "إذا سعيت لمساعدة الآخرين، فستدعم سمعتك سريعًا وتوسع من عالم احتمالاتك وفرصك". وجزء من هذا، حسبما أرى، يتعلق بالطريقة التي تغيرت بها الشبكات الاجتماعية نفسها وما زالت تتطور. وفي صميم تحقيقي،

رغم ذلك، يكمن استكشاف الكيفية التي تشكل الدوافع التي نقترب بها من تكوين العلاقات، في القوة والوصول لتلك الشبكات، بالإضافة إلى الطريقة التي تتدفق بها الطاقة من خلالهم.

اكتشاف الآخذ في ثياب معطٍ

إذا كنت اتخذت حذرك ذات مرة عند مقابلة زميل جديد، فهذا على الأرجح لأنك فكرت أنك التقطت رائحة دوافع خادمة للذات. حين نرى آخذًا قادمًا، فإننا نحمي أنفسنا بإغلاق باب شبكات تواصلنا الاجتماعي، ونمسك بثقتنا ومساعدتنا. ولتجنب الإبعاد، يصبح العديد من الآخذين مزيفين جيدين، يتصرفون بكرم كي يتمكنوا من الانطلاق سريعًا إلى شبكات تواصلنا الاجتماعية متخفين كمعطين أو وسطاء. ولأكثر من عقدين، نجح هذا مع "كين لاي"، الذي مكن معروفه وإسهاماته الخيرية الناس من أن يروه في ضوء إيجابي، فاتحين الأبواب لروابط جديدة معه ومصادر لمساعدته.

ولكن يمكن أن يكون الأمر صعبًا على الآخذين أن يستمروا في المظهر الزائف في كل تفاعلاتهم. كان "كين لاي" ساحرًا عند التعامل مع ذوي النفوذ في واشنطن، ولكن رأى العديد من أقرانه وموظفيه حقيقته. إذا عدنا للوراء، قال موظف سابق بشركة إنرون: "إذا كنت تريد أن تجعل لاي يحضر اجتماعًا، فعليك أن تدعو شخصًا مهمًّا". توجد مقولة هولندية تلخص هذه الازدواجية بشكل جميل: "أقبلك حين تصعد، وأركلك حين تهبط". رغم أن الآخذين يميلون لأن يكونوا مسيطرين ومتحكمين في تابعيهم، فهم يحترمون رغبات الآخرين ويخضعون بشكل مفاجئ لمن هم أعلى منهم. حين يتعامل الآخذون مع الأقوياء، يصبحون مقنعين مزيفين. يريد الآخذون أن يعجب بهم ذوو النفوذ الأعلى منهم؛ لذا يحيدون عن مسارهم كي يسحروهم ويتملقوهم. والنتيجة، يميل الأقوياء إلى تشكيل انطباعات أولى براقة عن الآخذين[٥]. اكتشف ثلاثة علماء نفس ألمان أنه حين يلتقي غرباء بأناس لأول مرة، يعجبون أكثر "بمن لديهم حس بالجدارة ونزعة نحو التلاعب بالآخرين واستغلالهم".

حين يتملق من هم في القمة، يكون الآخذون مزيفين جيدين غالبًا. في عام ١٩٩٨، حين زار محللو وول ستريت شركة إنرون، استأجر "لاي" ٧٠ موظفًا كي

يتظاهـروا بأنهم موظفو مبيعات منشـغلون، آملًا أن يثير إعجاب المحللين بصـورة لعمل يتاجر في الطاقة على نحو منتج. قاد "لاي" المحللين إلى تمثيلية هزلية؛ حيث طلب من الموظفين أن يجلبوا صـورًا شخصـية لطابق آخر من المبنى لذا بدا الأمر كأنهـم يعملون هنـاك، وأجرى عرضًـا. كانوا يجرون مكالمات وهمية، خالقين خدعة أنهم منشـغلون في شـراء الطاقة والغاز وبيعهما. وهذه علامة أخرى على أن "لاي" كان آخذًا: فقد كان شـغوفًا بخلق انطباع جيد لدى من هم أعلى منه، ولكن كان يقلق بشـكل أقل حيال كيفية رؤية من هم أقل منه له. وكما كتب "صـامويل جونسون" على مـا يبـدو: "إن المقياس الحقيقي للإنسـان هـو الطريقة التي يعامل بها شخصًـا لا يستطيع أن يفعل من أجله أي شيء ذي نفع على الإطلاق".

قـد يرتقـي الآخـذون بتملق مـن هم أعلـى منهم، ولكـن كثيرًا ما يقعون بسـبب ازدرائهم من هم أقل منهم. حين سعى "لاي" لإثارة إعجاب محللي وول ستريت، فعل هذا عن طريق اسـتغلال موظفيه، طالبًا منهم أن يسـاوموا على نزاهتهم كي يخلقوا مظهرًا مزيفًا يخدع المحللين. وتظهر الأبحاث أنه حين يجني الناس السلطة، فإنهم يشـعرون بأنهم أكثر تحكمًا وأعلى شـأنًا: أقل تقيدًا وأكثر حرية للتعبير عن نزعاتهم الطبيعيـة. وحيـن يجنـي الآخذون السـلطة، فإنهـم يهتمون بشـكل أقل بصـورتهم فـي نظر من هم أقل منهم أو من في مسـتواهم؛ فيشـعرون بأحقية[٦] أن يسـعوا وراء أهـداف خادمة للذات ويطالبون بأكبر قدر ممكن من القيمة. وبمرور الوقت، تعرض معاملتهم بشكل سـيئ لأقرانهم وتابعيهم علاقاتهم وسمعتهم للخطر. ففي النهاية، أغلب الناس وسـطاء: تؤكد قيمهـم الجوهرية على العدالة، والمسـاواة، والتبادلية. وحين ينتهك الآخذون تلك المبادئ، يؤمن الوسطاء في شبكات تواصلهم الاجتماعي بأن العين بالعين؛ لذا يريدون أن يروا العدالة تتحقق.

للتوضـيح، تخيل أنك مشارك في دراسة شهيرة أجراها "دانيال كانيمان"، عالم النفس الحائز على جائزة نوبل في جامعة برينسـتون. أنت تلعب ما هو معروف بلعبة القـرار النهائـي[٧]، وتجلس على طاولة أمام شـخص غريب تم إعطـاؤه ١٠ دولارات. ومهمته أن يقدم لك اقتراحًا حول كيفية تقسيم المال بينكما. إنه قرار نهائي: يمكنك إمـا أن تقبل الاقتراح كما هو وتقسـم المـال كما هو مقترح، أو يمكنك رفضـه، ولن يحصل أي منكما على أي شيء. قد لا تريان بعضكما أبدًا بعد ذلك؛ لذا فهو يتصرف كآخذ، محتفظًا بثمانية دولارات وعارضًا عليك دولارين فقط. ماذا تفعل؟

من ناحية المكسب الخالص، من المنطقي بالنسبة لك أن تقبل العرض. ففي النهاية، دولاران أفضل من لا شيء. ولكن إذا كنت مثل أغلب الناس، فسترفض العرض. ستكون راغبًا في التضحية بالمال لتعاقب الآخذ على كونه غير عادل، وتسير بدون الحصول على أي شيء لمجرد إبعاده عن ربح الدولارات الثمانية. ويظهر الدليل أن الأغلبية العظمى من الناس في هذا الموقف ترفض الاقتراحات غير المتوازنة التي تصل قيمتها لـ ٨٠٪ أو أكثر لمن يقوم بالقسمة.*

لماذا نعاقب الآخذين على كونهم غير عادلين؟ إنه ليس كرهًا؛ فنحن لا ننتقم من الآخذين لمحاولتهم استغلالنا، بل إن الأمر يتعلق بالعدالة. إذا كنت وسيطًا، فستعاقب الآخذين أيضًا للتصرف بغير عدل تجاه *الآخرين*. وفي دراسة أخرى ترأسها "كانيمان"، كان للناس الاختيار بين اقتسام ١٢ دولارًا بالتساوي مع آخذ عرض اقتراحًا غير عادل في الماضي أو اقتسام ١٠ دولارات بالتساوي مع وسيط قدم اقتراحًا عادلًا في الماضي. أكثر من ٨٠٪ من الناس فضلوا أن يقتسموا ١٠ دولارات بالتساوي مع وسيط، قابلين ٥ دولارات بدلًا من ٦ دولارات لمنع شخص آخذ من الحصول على ٦ دولارات.

في شبكات التواصل الاجتماعي، تظهر الأبحاث الجديدة أنه حين يكتوي الناس بنار الآخذين، فإنهم يعاقبونهم عن طريق نشر معلومات عن سمعتهم[٨]. يكتب علماء الاجتماع "ماثيو فينبرج"، "جوي تشينج"، "روب ويلر" الأمر قائلين: "تمثل الشائعات شكلًا واسع الانتشار، كفئًا، وقليل التكلفة للعقاب". حين تقترح المعلومات عن السمعة أن شخصًا ما لديه ميول للأخذ، يمكننا أن نكبت ثقتنا ونتجنب أن يتم استغلالنا. ومع مرور الوقت، مع انتشار سمعتهم، ينتهي الأمر بالآخذين بقطع الروابط المتواجدة وعدم التمكن من بناء علاقات جديدة محتملة. حين تم اكتشاف ميول الأخذ لدى "لاي"، أبعد العديد من داعميه السابقين - ومنهم عائلة "بوش" - أنفسهم عنه. وكما يشرح "واين بيكر"، عالم اجتماع بجامعة ميتشيجان وخبير في بناء العلاقات، "إذا خلقنا شبكات من المعارف بنية مجرد *الحصول على شيء ما* فحسب، فلن ننجح. لا يمكننا *أن نسعى وراء*[٩] منافع العلاقات؛ فإن المنافع تنتج من الاستثمار في أنشطة وعلاقات ذات معنى".

---

* بشكل مثير للدهشة، في ألعاب القرار النهائي، من النادر للشخص المكلف بالتقسيم أن يقترح أي شيء غير متوازن. أكثر من ثلاثة أرباع المقسمين اقترحوا اقتسامًا متساويًا بشكل ممتاز، أي تصرفوا كوسطاء.

ومـع ذلـك، قبل أن نقوم بوثبة الاسـتثمار فـي العلاقات، يجـب أن نكون قادرين علـى التعرف على الآخذين في تعاملاتنا اليومية. بالنسـبة للعديد منا، يكمن تحدي بناء العلاقات في محاولة تخمين دوافع أو نيات الشـخص الذي نتعرف عليه حديثًا، خاصـة بما أننا رأينا أن الآخذين يسـتطيعون أن يكونوا بارعين للغاية في التصـرف كمعطيـن حين يكون هنـاك مقابل محتمل. هل الشـخص التالي الـذي تلتقيه مهتم بارتباط صـادق معنا، أم يسعى فحسـب وراء مكاسب شخصية - وهل هناك طريقة جيدة لمعرفة الفارق؟

لحسـن الحظ، يوضـح البحث أن الآخذين يسـربون القرائن. حسنًا، بدقة أكثر، الآخذون *يتباهون* بالقرائن.

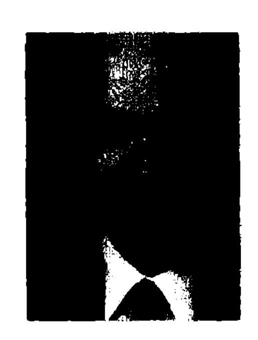
في المملكة الحيوانية، يشـير *التباهي* إلى طقس يستعرض فيه الذكور جاذبيتهم كأزواج. عندمـا يحين وقت التكاثر، يتجمعون في مكان مشـترك ويتخذون مواقعهم الراسـخة. يتظاهرون بشـكل مبالغ فيه لإثارة إعجاب جمهور الإناث المشاهد. يقوم بعض الأشـخاص برقصات تزاوج. يغني بعض الأشخاص أغاني جذابة. ويقوم بعض الأشخاص حتى ببعض الحركات البهلوانية. ويحدث أكثر العروض اللافتة للنظر من التباهي بين ذكور الطاووس. في كل موسم تزاوج، يتخذ الذكور أماكنهم ويبدأون في عرض ريشهم، ويختالون، ويفردون ريشهم، ويلتفون للتباهي بذيولهم.

فـي مملكـة المديرين التنفيذيين، يقوم الآخذون برقصـة تبدو مشـابهة بشـكل ملحوظ.

في دراسـة مهمة، درس أسـتاذا الإسـتراتيجية الجامعيان "آريجيت تشاترجي" و"دونالـد هامبريـك" أكثر من ١٠٠ مديـر تنفيذي في شـركات برمجيات وأجهزة حاسـب آلي[١]. حللا التقارير السـنوية لكل شـركة على مدار أكثر من عشر سنوات، باحثين عن إشارات للتباهي. وكان ما وجداه قد يغير وجه القيادة للأبد.

اتضـح أنه كان باسـتطاعتنا توقع انهيار شـركة إنرون في وقـت مبكر يعود لعام ١٩٩٧، بـدون مقابلة "كيـن لاي" أو حتى إلقاء نظرة ولو على مجرد رقم واحد فقط. كانت إشـارات تحذير انهيار إنرون واضـحة في صورة واحدة، تم التقاطها قبل أربع سنوات من حل الشـركة. انظر إلى صورتي المديرين التنفيذيين فيما يلي، والتي تم اسـتخراجها من التقارير السـنوية لشـركاتهما. بدأ كلا الرجلين حياتهما في فقر، عملا في إدارة "نيكسـون"، أسسـا شـركاتهما، أصـبحا مديريـن تنفيذيين ثريين،

وتبرعا بمبالغ كبيرة من المال للأعمال الخيرية. هل تستطيعون من مجرد رؤية وجهيهما - أو ملابسهما - أن تعرفوا أيهما آخذ؟





الرجل على اليسار هو جون هانتسمان الأب، والذي سنلتقيه في الفصل السادس، من تقرير شركته لعام ٢٠٠٦. والصورة على اليمين تمثل "كين لاي". حلل آلاف الخبراء تقارير إنرون المالية، ولكنهم أضاعوا حقيقة مهمة: فالصورة أبلغ من ألف كلمة. لو كنا قد نظرنا بعناية أكثر على تقارير إنرون، فربما كنا قد أدركنا الإشارات الدالة على الآخذين المتباهين في موقع القيادة.

لكن هذه الإشارات لم تكن حيث توقعت أن أجدها - فهي ليست في أوجه أو ملابس المديرين التنفيذيين. في دراستهما عن المديرين التنفيذيين في صناعة الحاسب الآلي، كان لدى "تشاترجي" و"هامبريك" حدس أن الآخذين قد يرون أنفسهم كالشمس في النظام الشمسي لشركاتهم. فقد وجدا العديد من القرائن للآخذين المتباهين على القمة. ظهرت إحدى الإشارات في لقاءات مع مديرين تنفيذيين. بما أن الآخذين يميلون لأن يكونوا مغرورين، فمن المرجح أن يستخدموا الضمائر الشخصية للمفرد المتكلم مثل *أنا، عندي، ملكي، لي، ونفسي*- مقابل الضمائر الشخصية للمتكلم الجمع مثل *نحن، نا، لنا، ملكنا وأنفسنا*. في صناعة الحاسب الآلي، عند التحدث عن الشركة، في المتوسط، كان ٢١٪ من ضمائر المتكلم للمديرين التنفيذيين بصيغة المفرد. وبالنسبة للآخذين المفرطين، كان ٣٩٪ من ضمائرهم الشخصية للمتكلم بصيغة المفرد. ومن كل عشر كلمات نطقها المديرون التنفيذيون الآخذون للإشارة لأنفسهم، كانت ٤ كلمات عنهم وحدهم ولا أحد آخر.

والإشــارة الأخرى كانت الراتــب: جنى المديرون التنفيذيــون الآخذون مالًا أكثر بكثير من كبار التنفيذيين الآخرين في شــركاتهم. رأى الآخذون أنفســهم أعلى، لذا شــعروا بأحقية وجود فروق كبيرة في الأجور لصــالحهم. في صناعة الحاسب الآلي، يأخــذ المديــر التنفيذي في العــادة ثلاثة أضــعاف الراتب والحوافز الســنوية أكثر من أي شــخص آخر في الشــركة. وبالعكس، كان المتوســط عبر الصناعة أن يجني المديرون التنفيذيون أكثر قليلًا بمرة ونصــف المرة فحســب من صاحب أعلى أجر. وطالــب المديرون التنفيذيون الآخذون بخيارات بالأســهم وتعويضــات عينية أخرى أكثر ٧ مرات من صاحب أعلى أجر، مقارنة بمتوسط الصناعة لمرتين ونصف المرة أعلى.*

لكــن القرينة الأكثر تشــويقًا كانت في التقارير الســنوية التي تنتجها الشــركات لحاملي الأسهم كل عام. في الصفحة التالية صورتان لـ "كين لاي" و"جون هانتسمان الأب" اللذين عرضتهما لكم من قبل، لكن الآن في السياق الصحيح.

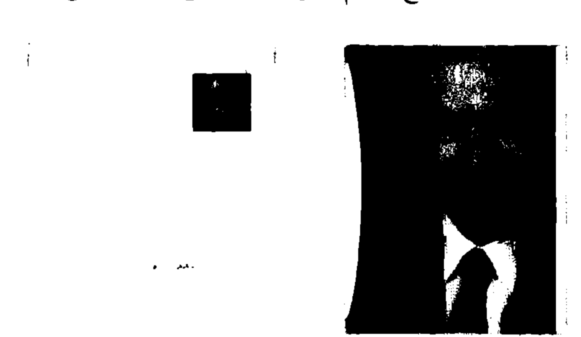
الصــورة التي على اليسار ظهرت في تقرير "هانتسمان" السنوي في عام ٢٠٠٦. صــورته صغيرة، مســتحوذة على أقل من ١٠٪ من الصفحة. والصــورة على اليمين ظهرت في تقرير إنرون الســنوي في عام ١٩٩٧. صورة "لاي" مستحوذة على صفحة كاملة. حين ألقى "تشــاترجي" و"هامبريك" نظرة على التقارير الســنوية لشركات الحاســب الآلي، لاحظا اختلافات كبيرة في بروز صــورة المدير التنفيذي. في بعض التقارير الســنوية، لم تكن للمدير التنفيذي صــورة على الإطلاق. في تقارير أخرى، كانت هناك صورة في صفحة كاملة للمدير التنفيذي وحده. خمن مَن الآخذ؟

بالنســبة للمديريــن التنفيذيين الذين يميلون للأخــذ، كان الأمر كله يتعلق بهم. فالصــورة الكبيرة ممجدة للذات وترســل رسالة واضــحة: "أنا الشخصية الرئيسية فــي هذه الشــركة". ولكن هــل هذه حقًا إشــارة إلى أنه يميل للأخــذ؟ لمعرفة ذلك، دعا "تشــاترجي" و"هامبريك" محللي الأمن الذين تخصصوا في قطاع تكنولوجيا

---

* في دراسة صناعة الحاسب الآلي، حين كان المديرون التنفيذيون الآخذون في مركز قيادة، كان للشركات أداء مفرط أكثر تقلبا، قياسا بأرباح المساهمين الإجمالية وعائدات الأصول. كان لديهم مكاسب هائلة، ولكن الخسائر كانت أكبر. كان الآخذون واثقين في خططهم بشكل كبير، لذا حاولوا تحقيق أعلى الأرباح. فاتخذوا خطوات جريئة مبالغ فيها. تضمنت عمليات استحواذ أكثر وأكبر، بالإضافة إلى انقلابات رئيسة في إستراتيجية الشركة. وأحيانا كانت تحركاتهم مثمرة، ولكن على المدى الطويل، عرض الآخذون شركاتهم للخطر كثيرًا.

المعلومـات لتقييـم المديرين التنفيذيين. قيـم المحللون مـا إذا كان لدى كل مدير تنفيذي "حس متكلف بالثقة بالنفس ينعكس في مشاعر الشموخ، الجدارة، والاحتياج المستمر للانتباه والإعجاب... الاستمتاع بأن يكونوا مركز الانتباه، والإصرار على أن يحصلوا على قدر كبير من الاحترام، وحب الاستعراض والغرور". ارتبطت تقييمات المحللين بشكل ممتاز تقريبًا مع حجم صور المديرين التنفيذيين.



في شركة إنرون، في تقرير ١٩٩٧ المستبصر، كان الضوء مسلطًا على "كين لاي". فمن التسـع صـفحات الأولى، تم الاسـتحواذ على صفحتين لصـور بحجم الصفحة لـ "لاي" و "جيف سكيلينج" الذي أصبح الرئيس التنفيذي للعمليات بعد ذلك. استمر هذا النمط في عامي ١٩٩٨ و ١٩٩٩، مع صور بحجم الصفحة لـ "لاي" و "سكيلينـج". وبحلول عام ٢٠٠٠، انتقل "لاي" و "سـكيلينـج" للصفحتين الرابعة والخامسة، ولكن بصور أصغر. كان هنـاك ٤ صور مختلفة لكل منهما، مثل شريط فيلم - كانا ملائمين أكثر لفيلم كارتوني فحسـب. كانت ثلاث من صـور "لاي" متطابقة ظاهريًّا، كاشـفة عن ابتسـامة متعجرفة خفية لتنفيذي عرف أنه شـخص مميـز؛ ولكن لم تكن نهاية القصـة الخرافية أمرًا متوقعًا بالنسـبة لـ "لاي"، الذي مات بسكتة قلبية قبل الحكم عليه.

حتـى الآن، ألقينا نظرة على طريقتين مختلفتين للتعرف على الأشـخاص الذين يميلـون للأخـذ. أولًا: عندما تكـون لنا إمكانية للوصـول إلى معلومات عن السـمعة، يمكننا أن نرى كيف يعامل الناس الآخرين في شـبكات تواصـلهم الاجتماعي. ثانيًا: عندما تكون لدينا فرصـة لمراقبة تصرفات وبصـمات الأشخاص الميالين للأخذ، يمكننـا أن نبحث عـن إشـارات التباهي. فمن الممكن أن ترسـل الصـور الممجدة

للذات، والمحادثات المغرورة، وفجوات الأجور الضخمة إشارات صحيحة موثوقًا بها أن شخصًا ما يميل للأخذ. وبفضل بعض التغييرات المثيرة الهائلة في العالم منذ عام ٢٠٠١، أصبح من السهل تحديد هذه الإشارات اليوم أكثر من أي وقت مضى. أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي أكثر شفافية، مقدمة لنا نوافذ جديدة نستطيع عبرها مشاهدة شهرة وتباهي الآخرين.

شبكة العلاقات الشفافة

في عام ٢٠٠٢، بعد شهور من انهيار شركة إنرون، أسس عالم حاسب آلي يدعى "جوناثان آبرامز" موقع فريندستير، منشئًا أول شبكة تواصل اجتماعي عبر الإنترنت في العالم. جعل موقع فريندستير الأمر ممكنًا للناس أن ينشروا صفحاتهم الشخصية على الإنترنت ويذيعوا اتصالاتهم للعالم. وفي العامين التاليين، أطلق رجال الأعمال مواقع لينكد إن، وماي سبيس، وفيس بوك. أصبح للغرباء الآن إمكانية لتكوين علاقات مع بعضهم والتعرف على بعضهم بشكل أكبر. وبحلول عام ٢٠١٢، وصل عدد سكان العالم لسبعة مليارات نسمة. وفي الوقت نفسه، اقترب مستخدمو الفيسبوك النشطون من مليار نسمة، مما يعني أن أكثر من ١٠٪ من الناس في العالم مترابطون عبر الفيس بوك. يكتب علماء النفس "بينجامين كروسير"، "جريجوري ويبستر"، "هالي ديلون" قائلين: "لطالما تواجدت شبكات التواصل الاجتماعي. ولكن مؤخرًا فقط أتاحت شبكة الإنترنت موقعًا لانتشارها الإلكتروني ... من التواصل العادي إلى مقابلة شريك الحياة إلى إثارة ثورات سياسية، فإن روابط شبكات العلاقات هي القنوات'' التي تنتشر عن طريقها المعلومات والمصادر".

حاكت الروابط عبر الإنترنت تلك صفة محددة للعالم القديم. قبل أن تساعدنا الثورات التكنولوجية للتواصل عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني، والسفر بالسيارة والطائرة، كان لدى الناس عدد قابل للسيطرة بشكل نسبي من الروابط الاجتماعية في حلقات مترابطة بشكل محكم وشفاف. وضمن هذه الشبكات المعزولة، استطاع الناس بسهولة جمع المعلومات عن السمعة وملاحظة التباهي، وبما أن وسائل النقل والمواصلات أصبحت أسهل، والحجم الكلي للسكان نما، أصبحت التفاعلات مشتتة ومجهولة أكثر، وأصبحت السمعة والتباهي أقل ملاحظة؛ وهذا هو السبب في أن "كين لاي" كان قادرًا على إخفاء الكثير من ميوله للأخذ. وبينما كان يتنقل من

وظيفة لأخرى ومن شـركة لأخرى، لم يكن لدى معارفه دائمًا وصـول سهل لبعضهم، والأشـخاص الجدد الذين دخلوا شـبكته الاجتماعية لم يحصـلوا على قدر كبير من المعلومات عن سمعته. وداخل شركة إنرون، لم يكن ممكنًا توثيق تصرفاته المرتجلة على موقع اليوتيوب، أو نشـرها على موقع تويتر، أو فهرسـتها بسـهولة في بحث على موقع جوجل، أو نشرها على المدونات أو الشبكة الداخلية الخاصة بالشركة.

والآن، أصـبح الأمـر أصـعب بكثير علـى الأشـخاص الميالين للأخـذ أن يفلتوا بزيفهـم، وخداعهم الناسـ للاعتقاد أنهم يميلـون للعطاء. فعلـى الإنترنت، يمكننا الآن تعقـب المعلومات عن السـمعة حيال اتصـالاتنا عن طريق الدخـول إلى قاعدة البيانات العامة واكتشـاف الاتصالات المشـتركة. ولم نعد نحتاج إلى تقرير الشركة السـنوي كي نضـبط شخصًـا يميل للأخذ، لأن التباهي بأحجامه وأشكاله المتعددة متوافر في الصفحات الشخصية على شبكات التواصل الاجتماعي. فإشارات بسيطة مثل الكلمات والصـور يمكنها أن تكشـف قرائن عميقة عنا. وتشـير الأبحاث إلى أن الأشخاص العاديين يمكنهم التعرف على الأفراد الميالين للأخذ بمجرد النظر على صـفحاتهم الشخصـية على الفيس بوك[١٢]. في إحدى الدراسات، طلب علماء النفس مـن الناس أن يملأوا اسـتطلاعًا يقيس مـا إذا كانوا يميلون للأخذ أم لا. ثم أرسـل العلماء أشخاصًا غرباء لزيارة صفحاتهم على الفيسبوك، وكان الغرباء قادرين على كشف الأفراد الميالين للأخذ بدقة مذهلة.

نشـر الأشخاص الميالون للأخذ معلومات تم تقييمها بأنها أكثر تشجيعًا للنفس، وغرورًا، وتأكيدًا على أهمية الذات. وقد أبرزوا أقوالًا مقتبسـة تم تقييمها بالغطرسة والغـرور. كان لمحبي الأخذ أيضًـا أصـدقاء علـى الفيس بوك أكثـر بكثير، جامعين اتصـالات مصـطنعة، بحيث يسـتطيعون الترويـج لإنجازاتهم ويبقون على اتصـال بالآخرين للحصول على خدمات، ونشروا صورًا لأنفسهم أكثر تكبرًا وتملقًا.

"هاوارد لي"، الرئيس السـابق لفرع جنوب الصـين لشـركة جروبون، واحد من العدد المتنامي للأشـخاص الذين يستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعية للإمساك بمحبي الأخذ[١٣]. عندما كان "لي" يعين موظفي مبيعات، كان العديد من المرشـحين الأقوياء مكافحين، مما صـعب الأمر لتمييز محبي الأخذ من المرشحين المتحفزين والاجتماعيين ببساطة. كان "لي" متيمًا بمرشح واحد لديه سيرة ذاتية مبهرة، تفوق في مقابلته، ولديه إحالات ممتازة. ولكن من الممكن أن يكون المرشـح مزيفًا؛ هكذا

فكر "لي" قائلًا: "إن التحدث لشخص ما لساعة يعطيك مجرد لمحة، وجزءًا صغيرًا عن سماته، والإحالات يتم اختيارها ذاتيًّا بحرص". يستطيع الشخص المحب للأخذ أن يجد بسهولة بعض من هم أعلى منه كي يتغنوا بمدحه.

لذا بحث "لي" عبر شبكاته الاجتماعية على موقعي لينكد إن وفيسبوك وتعرف على اتصال مشترك، وشاركه بعض المعلومات المقلقة حول المرشح. "لقد بدا أنه محب للأخذ، وكانت لهذا قيمة كبيرة. فلو كان متعجرفًا في إحدى الشركات، هل كنت سأرغب في العمل معه؟". يشعر "لي" بأن شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت أحدثت ثورة في عملية التعيين بشركة جروبون. يشرح "لي" قائلًا: "في هذه الأيام، لا أحتاج إلى أن أتصل بأية شركة كي أعرف شيئًا عن سمعة أي شخص. فالجميع متصل بشكل مذهل. فما إن ينشر أحدهم تعليقًا عبر وسائل الإعلام الاجتماعية، فإنني أتفقد صفحته الخاصة على الفيس بوك أو لينكد إن. يكون لدينا أحيانا أصدقاء مشتركون، أو ربما نكون قد ارتدنا المدرسة نفسها، أو لدى الموظفين في فريقي اتصال بهم". يمكنك فهم سمعة شخص ما على مستوى الأقران بسرعة إلى حد ما". عندما تكون علاقاتك وسمعتك مرئية للعالم، من الصعب للغاية أن تحقق نجاحًا ملموسًا كشخص محب للأخذ.

في وادي السيليكون، يأخذ رجل هادئ يبدو مثل دب الباندا الشبكات الاجتماعية الشفافة إلى مستوى أعلى. اسمه "آدم فوريست ريفكين"، ويطلق عليه الباندا العملاق للبرمجة. يصف نفسه بمهووس الحاسب الآلي الخجول المنطوي، والذي لديه لغتان مفضلتان: الجافا سكريبت - لغة برمجة الحاسب الآلي - وكلينجون، اللغة التي تتحدث بها الكائنات الفضائية في مسلسل *Star Trek*.* "ريفكين" "مولع بالجناس التصحيفي": يقضي ساعات لا حصر لها في إعادة تنظيم أحرف اسمه كي يجد واحدًا يأسره بأفضل شكل، مولدًا أمثلة مثل "*أوفر باديانت سميرك*" و"*فيمينست رادار فورك*". حصل "ريفكين" على درجتي ماجستير في علوم الحاسب الآلي، يمتلك براءة اختراع، وطور تطبيقات الحاسب الآلي العملاق لوكالة ناسا وأنظمة الإنترنت لشركة مايكروسوفت. ومع اقتراب الألفية الجديدة، شارك "ريفكين" في

* هذه إشارة لأغنية "يانكوفيتش" المسماة Weird Al حول مهووسي الحاسب الآلي، والتي تتضمن هذه الجملة: " أنا أتحدث لغة الجافا سكريبت بطلاقة بالإضافة إلى لغة كلينجون". وللعلم، يقلق "ريفكين" بشأن أقل قدر يهدره من الوقت في حياته.

تأسيس شركة نوناو، شركة برمجيات مع "رويت كيري"، لمساعدة الشركات على إدارة المعلومات بكفاءة وربحية أكثر. وقد عاشت الشركة عشر سنوات من النجاح بعد جلب أكثر من ٥٠ مليون دولار في التمويل الاستثماري. وبحلول عام ٢٠٠٩، بينما كان لا يزال في الثلاثينات من عمره، أعلن "ريفكين" تقاعده.

تعرفت إلى "ريفكين" بينما كنت أتصفح معارف "ديفيد هورنيك"، صاحب رأس المال المخاطر الذي التقيتم به في الفصل السابق، على لينكد إن. حين ضغطت على الصفحة الشخصية لـ "ريفكين"، رأيت أنه خرج من التقاعد ليبدأ شركة اسمها باندا ويل، بهدف ابتكار سجل عام دائم للمعلومات التي يتبادلها الناس. وبما أن "ريفكين" مناصر قوي بشكل واضح للشفافية في الشبكات الاجتماعية، كنت أشعر بالفضول لرؤية الهيئة التي تبدو عليها شبكته الاجتماعية. لذا فعلت ما هو طبيعي في عالم مترابط: فتحت موقع جوجل وكتبت "آدم ريفكين". وبتصفحي لنتائج البحث، لفت الرابط السادس عشر انتباهي. كان يقول إن "آدم ريفكين" هو أفضل مكون علاقات وفقًا لمجلة فورتشن.

ما تزرعه، تحصده

في عام ٢٠١١، كانت لدى "آدم ريفكين" اتصالات على لينكد إن[١٤] تقدر بستمائة وأربعين شخصًا قويًا ومؤثرًا طبقًا لقوائم فورتشن أكثر من أي إنسان على وجه الأرض. لقد هزم نجومًا من أمثال "مايكل ديل"، البليونير المؤسس لشركة الحاسب الآلي ديل، و"جيف واينر"، الرئيس التنفيذي لموقع لينكد إن.* لقد كنت مندهشًا من أن خبير البرمجيات المهووس بالجناس التصحيفي والمحب لمسلسل *Star Trek* الخجول استطاع أن يبني شبكة علاقات تشمل مؤسسي الفيس بوك، نيتسكيب، نابستر، تويتر، فليكر، وهاف دوت كوم.

بنى "آدم ريفكين" شبكته الاجتماعية بالعمل كشخص محب للعطاء حسن النية. يشرح "ريفكين" قائلا[١٥]: "لقد تطورت شبكتي شيئًا فشيئًا، في الحقيقة، قليلًا يوميًّا من خلال لفتات وتصرفات صغيرة تدل على الخير والطيبة، وعلى مدار العديد من

---

* تقنيا، بما أن موظفي لينكيد إن لديهم مجموعة كبيرة من المميزات في الاتصال بالناس على هذا الموقع، فقد تم استبعاد من هم داخل الشركة من تحليل مجلة فورتشن. وبشكل غير رسمي، من الجدير بالملاحظة أن "ريفكين" تفوق على كل موظف في لينكيد إن ما عدا اثنين: المؤسس "ريد هوفمان" عضو مجلس الإدارة والمستثمر "ديفيد ستسي".

السنوات، مع رغبة قوية في جعل حياة الناس الذين ارتبط بهم أفضل". منذ عام ١٩٩٤، عمل "ريفكين" كقائد وحارس لنطاق واسع من المجتمعات عبر الإنترنت، عاملًا بجد على تقوية العلاقات ومساعدة الناس على حل الصراعات عبر الإنترنت. وكمؤسس مشارك لشركة رينكو، مع "جويس بارك"، صمم "ريفكين" تطبيقات تم استخدامها أكثر من ٥٠٠ مليون مرة من قبل أكثر من ٣٦ مليون شخص على موقعي الفيس بوك وماي سبيس. ورغم شهرة هذه التطبيقات، لم يكن "ريفكين" راضيًا. ويقول في هذا الصدد: "إذا كنت ستجعل عشرات الملايين من الناس يستخدمون برنامجك، فعليك أن تقوم بشيء ذي معنى حقًا، شيء يغير العالم". فقرر أن يغلق شركة رينكو ويصبح مقبلًا على العطاء باستمرار، مقدمًا دليلًا مكثفًا للشركات والعمل على ربط المهندسين ورجال الأعمال بمبادري الأعمال في الشركات الكبرى.

ومن أجل هذا الهدف، في عام ٢٠٠٥، أسس "ريفكين" و"جويس بارك" (١٠٦ مايلز)، شبكة تواصل اجتماعي مهنية ذات مهمة اجتماعية لتعليم المهندسين أصحاب الأعمال عبر الحوار. جمعت هذه الشبكة معًا أكثر من ٥ آلاف صاحب عمل يلتقون مرتين كل شهر لمساعدة بعضهم على التعلم والنجاح. يفكر "ريفكين": "أصبحت مرتبطًا بعطاء النصيحة المجانية لأصحاب الأعمال الآخرين، والتي عادة تستحق أقل مما يدفعون من أجلها". ولكن "مساعدة الآخرين هي الشيء المفضل بالنسبة لي للقيام به".

أدى هذا المنهج إلى أشياء رائعة - ليس فقط لـ ريفكين، وإنما أيضًا لمن رعاهم على طول الطريق. في عام ٢٠٠١، كان "ريفكين" مشجعًا كبيرًا لـ بلوجر، خدمة نشر مدونات مبكرة. نفد تمويل بلوجر، لذا عرض "ريفكين" عقدًا لمؤسس بلوجر للقيام ببعض الأعمال لشركته الأولى، نوناو. يقول "ريفكين": "قررنا تعيينه لأننا رغبنا في أن نرى بلوجر تنجو. أعطيناه عقدًا كي يبني شيئًا ما من أجل شركتنا حتى نستطيع أن نستخدمه كعرض توضيحي ويستطيع هو أن يبقي بلوجر مستمرة". ساعد مال العقد المؤسس على الاحتفاظ بـ بلوجر طافية، واستمر في المشاركة في تأسيس شركة تدعى تويتر. يقول "ريفكين": "كان هناك العديد من الأشخاص الآخرين الذين تعاقدوا أيضًا مع إيفان ويليامز حتى يستطيع أن يبقي شركته مستمرة. فأنت لا تعرف أبدًا إلى أين سينتهي الأمر بشخص ما. فالأمر لا يتعلق فحسب ببناء سمعتك؛ إنه يتعلق حقًا بتواجدك من أجل الآخرين".

في البحث عن أفضل مكون علاقات وفقًا لمجلة *Fortune*، حين ظهر "ريفكين" كفائز، ضحكت مراسلة القصة، "جيسيكا شامبورا"، عاليًا وقالت: "ذلك ليس أمرًا مفاجئًا، فلقد التقيت به بالفعل! شخص ما أحالني إليه من أجل قصة كنت أبحثها عن البضائع الافتراضية وشبكات التواصل الاجتماعي". تقول "شامبورا" ، التي تعمل الآن في موقع فيسبوك، إن "ريفكين"، "مكون العلاقات البارع، ولم يصبح هكذا عن طريق كونه متسلقًا نوعًا ما، أو مقدرًا له أن يكون كذلك. فالناس تلجأ لآدم لأنهم يعرفون أن قلبه في المكان الصحيح". حين انتقل أول مرة إلى سيليكون فالي، شعر ريفكين بأن العطاء طريقة طبيعية للخروج من قوقعته. يقول: "كرجل حاسب آلي مختف وخجول للغاية، كانت فكرة تكوين العلاقات هي نجمي السعيد. حين لا يكون لديك شيء، ما أول ما تحاول القيام به؟ تحاول أن تكون اتصالاً وعلاقة تمنحك فرصة القيام بشيء ما من أجل شخص آخر".

على صفحة "ريفكين" على موقع لينكد إن، تجد أن شعاره هو "أريد أن أحسِّن العالم، وأريد أن أبدو جيدًا عند القيام بذلك". في سبتمبر ٢٠١٢، على موقع لينكد إن، كتب ٤٩ شخصًا توصيات بالتعرف على "ريفكين"، ولا صفة ذُكرت أكثر من حبه للعطاء. قد يكتب أحد المتوسطين بين الأخذ والعطاء توصيات للأشخاص التسعة والأربعين أنفسهم، وربما ينشر القليل من التوصيات المتبرع بها لاتصالات رئيسية، آملًا أنهم سوف يبادلونه الأمر نفسه. ولكن "ريفكين" أعطى أكثر من خمس مرات مما حصل عليه: على لينكد إن، كتب توصيات مفصلة لـ ٢٦٥ شخصًا مختلفًا. يقول رائد الأعمال "رايموند راوف": "إن آدم يخالف المألوف فيما يخص عطاءه. فهو يعطي أكثر بكثير مما يأخذ. إنه جزء من شعاره ليكون شخصًا مميزًا".

نمط "ريفكين" لتكوين العلاقات، والذي يمثل كيف يميل الشخص المحب للعطاء في التعامل مع الشبكات الاجتماعية، متناقض بشكل صارخ مع الطريقة التي يميل بها المحبون للأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء لبناء القيمة من معارفهم واستخراجها. وحقيقة أن "ريفكين" يعطي أكثر بكثير مما يتلقى هي نقطة أساسية: فالمتوسطون بين الأخذ والعطاء وكذا المحبون للأخذ يعطون أيضًا في سياق الشبكات الاجتماعية، ولكنهم يميلون للعطاء بشكل إستراتيجي، مع تحقيق عائد شخصي متوقع يتجاوز أو يساوي إسهاماتهم. حين يبني المتوسطون بين الأخذ والعطاء والمحبون للأخذ العلاقات، فإنهم يميلون للتركيز على من يستطيع أن

يساعدهم في المستقبل القريب، وهذا يملي عليهم ماهية ومكان وكيفية عطائهم. فتميل تصرفاتهم لاستغلال ممارسة شائعة في كل المجتمعات تقريبًا حول العالم؛ حيث يشترك الناس عادة في قاعدة من التبادلية[١٦]: إذا قمت بخدمة من أجلي، سأقوم بخدمة من أجلك. إذا ساعدتني، فأنا مدين لك، وأشعر بأنني ملزم بأن أرد لك ذلك. ووفقًا لعالم النفس "روبرت كيالديني"، يستطيع الناس أن يستفيدوا من هذه القاعدة من التبادلية عن طريق إعطاء ما يرغبون في تلقيه. بدلًا من القيام بالمعروف بشكل تفاعلي فحسب من أجل الأشخاص الذين ساعدوهم بالفعل، يقدم محبو الأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء غالبًا بشكل مسبق الخدمات لمن يرغبون في مساعدتهم في المستقبل.* وكما يلخص خبير تكوين العلاقات "كيث فيرازي" في كتاب *Never Eat Alone*: "من الأفضل[١٧] أن تعطي قبل أن تأخذ".

وقد عاش "كين لاي" وفقًا لهذا المبدأ: كانت لديه مهارة للقيام بخدمات غير مطلوبة حتى يشعر الأشخاص المهمون بأنهم مجبرون على الاستجابة لرد المعروف. حين كان يتملق، كان يحيد عن مساره كي يجمع أفضال ومكرمات من أشخاص أقوياء يمكنه الاستعانة بهم لاحقًا. في عام ١٩٩٤، كان "جورج دبليو. بوش" مرشحًا لمنصب حاكم ولاية تكساس. كان "بوش" خاسرًا في السباق، ولكن تحسبا، تبرع "لاي" بـ ١٢٥٠٠ دولار، وكذلك فعلت زوجته. وما إن تم انتخاب "بوش" كحاكم، حتى دعم "لاي" واحدة من مبادرات "بوش" لمحو الأمية وانتهى به الأمر إلى كتابة العشرات من خطابات الضغط. ووفقًا لما قاله أحد قادة المراقبة من المواطنين، طالب "لاي" بالحصول على "مقابل"، فقد ساعد بوش كي يدعمه بوش فيما بعد. في أحد الخطابات، أشار "لاي" بمهارة إلى رغبته في الاستمرار في التبادل إذا ساعده "بوش" على التقدم في أهدافه: "دعني أعرف ماذا يمكن لشركة إنرون أن تفعل كي تكون معينة ليس فقط في إقرار تشريع إعادة هيكلة الكهرباء، ولكن أيضًا في السعي وراء بقية جدول أعمالك التشريعي".

فالتبادلية قاعدة قوية، ولكن لها جانبين سلبيين، كلاهما يسهم في الحرص الذي يتعامل به العديد منا عند تكوين العلاقات. الجانب السلبي الأول هو أن

---

* بالطبع، حين يعطي محبو الأخذ والعطاء والمتوسطون بين الأخذ والعطاء كي يتلقوا، فإنهم يفعلون هذا بأهداف مختلفة. فمحبو الأخذ يتطلعون عادة للحصول على أكبر قدر ممكن، بينما يتحفز المتوسطون بين الأخذ والعطاء للحفاظ على تبادلات متساوية.

الأشـخاص على الجانب المتلقـي ينتهي بهم الأمر كثيرًا شـاعرين بأنه تم التلاعب بهم. يقول "دان فاينشتاين"، متزلـج سرعة أوليمبي سابق ومستشار تسويق حالي في شـركة ريسورس سيسـتمز جروب: "تمتلك بعض أكبر شركات الاستشارات الإدارية مقاعد من الدرجة الأولى في فعاليات رياضـية رئيسـية. حين تعرض هذه الشركات تذاكـر لمباريات ريد سـوكس لعملائها، فالعملاء يعلمون أنهـم يفعلون ذلك، جزئيًّا على الأقل، أملًا في الحصول[١٧] على شيء في المقابل". حين تأتي الخدمات بخيوط مترابطة أو ضـمنية، يمكن أن يترك التعامل مذاقًا سـيئًا، ويبدو كتعامل تجاري أكثر مـن كونـه جزءًا من علاقـة ذات معنى - هل تهتـم حقًّا بمسـاعدتي، أم أنك تحاول فحسب أن تسدي معروفًا كي تتمكن من طلب شيء في المقابل؟

ومن الواضـح أن "كيـن لاي" ترك مثل هذا الانطباع لدى "جـورج دبليو. بوش". عندمـا كان "بوش" مرشـحًا لمنصـب الحاكم، طلـب مـن "لاي" أن يترأس واحدة مـن حملاته الماليـة. في هذا الوقت، لم يكـن "لاي" يعتقد أن لدى "بوش" فرصـة للفـوز، لذا رفض، ذاكـرًا أنه كان بالفعل يعمل في مجلس أعمال من أجل المرشـحة الديمقراطية صـاحبة المنصـب الحالية، "آن ريتشـاردز". وكجائزة ترضية، تبرع بـ ١٢٥٠٠ دولار. ثم، نحو نهاية الحملة، حين بدا أن لدى "بوش" فرصة جيدة للفوز، تبرع "لاي" سريعًا مرة أخرى بـ ١٢٥٠٠ دولار. ورغم أن الأمر انتهى بـ "لاي" بالتبرع بمال لـ "بوش" أكثر من "ريتشـاردز". فـإن قراره بأن يعطي فقط عندما يكون الأمر إسـتراتيجيًّا تـرك أثـرًا لا يمحى في العلاقـة. كتب أحد الصـحفيين أن هذا القرار "أنزلـه إلى مرتبة أدنى للأبد في دائرة جورج دبليو. بوش الداخلية"، مقتبسًـا كلام عشـرات المطلعين الذين أفاضوا أن "لاي" خلق "مسـافة بينهما لم يتم ردمها حقًّا قط". لم يدع "بوش" "لاي" قط للبقاء في البيت الأبيض، كما فعل أبوه. وحين اندلعت فضيحة شـركة إنرون، طلب "لاي" المسـاعدة من عدد من المسئولين السياسيين، ولكن لم يكن "بوش" واحدًا منهم - فالعلاقة لم تكن قوية بدرجة كافية.

يوجد جانب سـلبي آخر للتبادلية، وهو الجانب الذي يكون المتوسطون بين الأخذ والعطاء عرضـة له بشكل خاص. يميل المتوسطون إلى بناء شبكات اجتماعية أصغر من محبي العطاء، الذين يسـعون بشـكل فعال لمسـاعدة نطاق واسـع من النـاس، أو محبي الأخذ، الذين يجدون أنفسـهم غالبًا يوسـعون شـبكاتهم الاجتماعية لتعويض العلاقات التي تم قطعها في التعاملات السـابقة. يعمل العديد من المتوسـطين بين

الأخذ والعطاء وفقًا للتوجه النفسي القائل: "سأقوم بشيء من أجلك، إذا كنت ستقوم بشيء من أجلي". وكما يكتب مؤسس موقع لينكد إن "ريد هوفمان"، لذا فإنهم "يقصرون أنفسهم على المعاملات التي يكون فيها نفعهم الفوري على الأقل بقدر منافع الآخرين نفسه... إذا أصررت على مقابل في كل مرة تساعد فيها الآخرين، فستكون لديك شبكة علاقات أضيق بكثير". حين يعطي المتوسطون بين الأخذ والعطاء مع توقع التلقي، فإنهم يوجهون عطاءهم نحو من يعتقدون أنه بإمكانهم مساعدتهم. ففي النهاية، إذا كنت لن تنتفع من تبادل أفضالك، فما قيمة أن تكون متوسطًا بين الأخذ والعطاء؟

وبينما تتحقق مساوئ التبادلية الصارمة تلك عبر الوقت، فإنه من الممكن أن يحدوا كلًّا من كم وكيف الشبكات الاجتماعية التي يطورها محبو الأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء. وينبع كلا العيبين في النهاية من قصر نظر حيال الشبكات الاجتماعية؛ حيث إن محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء يفترضون افتراضات ملزمة وصارمة حيال من يستطيع تقديم أكبر نفع في المقابل فحسب. جوهريًّا، يمتد منهج محب العطاء لنطاق أوسع، وبالقيام بذلك يكبر نطاق المنافع المحتملة، رغم أن تلك المنافع لا تكون هي المحرك الرئيسي في العلاقة. يقول خبير شركة آبل السابق وأسطورة وادي السيليكون "جاي كاواسكي": "حين تلتقي بالناس، بغض النظر عن شخصياتهم، ينبغي أن تسأل نفسك: "كيف يمكنني[١٨] مساعدتهم؟". قد يجد بعض الأشخاص هذا طريقة للاستثمار المبالغ فيه في الآخرين، ولكن كما تعلم "آدم ريفكين" ذات مرة بأثر رائع، لا يمكننا أن نتكهن دائمًا بمن يستطيع مساعدتنا.

إيقاظ العمالقة النائمين

في عام ١٩٩٣، كون طالب جامعي يدعى "جراهام سبينسر" فريقًا مع خمسة أصدقاء لتأسيس شركة إنترنت. كان "سبينسر" مهندس حاسب آلي خجولًا ومنطويًا ذا شعر منسدل على جبهته، ونظارات ضخمة، وشغف بالكتب الهزلية. في الماضي، كان يقول إن "سوبرمان" علمه العدالة والفضيلة، وأشعل "إكس - من" اهتمامه بالمجموعات المقهورة، وأعطاه "سبايدرمان" الأمل: "يمكن أن يمر الأبطال الخارقون حتى بأوقات صعبة في المدرسة".

أسس "سبينسر" وأصدقاؤه موقع إكزايت، وهو موقع من أوائل المواقع على الإنترنت ومحرك بحث سرعان ما أصبح واحدًا من أكثر المواقع شهرة على الإنترنت. في عام ١٩٩٨، تم شراء إكزايت مقابل ٦,٧ بليون دولار، وحلق "سبينسر" كحامل الأسهم الأكبر في الشركة ومسئول التكنولوجيا الرئيسي. في عام ١٩٩٩، بعد بيع موقع إكزايت بفترة قصيرة، تلقى "سبينسر" بريدًا إلكترونيًّا على حين غرة من "آدم ريفكين"، طالبًا نصحه من أجل شركة معينة. لم يلتقيا قط من قبل، ولكن تطوع "سبينسر" للجلوس مع "ريفكين" على أية حال. وبعد أن التقيا، عرف "سبينسر" "ريفكين" بصاحب رأس مال استثماري قام في النهاية بتمويل شركته. كيف استطاع "ريفكين" الوصول لـ "سبينسر"؟ ولماذا حاد "سبينسر" عن مساره كي يساعد "ريفكين"؟

في عام ١٩٩٤، أي قبل خمس سنوات من طلب المساعدة من "سبينسر"، أصبح "ريفكين" متيمًا بفرقة ناشئة. أراد أن يساعد الفرقة على جني الشهرة، لذا وضع براعته في الحاسب الآلي للعمل وأنشأ موقعًا للمعجبين، مستضافًا على خادم كالتيك. "كان تعبيرًا موثقًا عن كوني معجبًا بالموسيقى. لقد أحببت الموسيقى". انطلقت الصفحة: ووجدها مئات الآلاف من الناس كفرقة ارتفعت فجأة من المجهول إلى النجومية.

كان اسم الفرقة جرين داي.

كان موقع "ريفكين" للمعجبين مشهورًا للغاية في الأيام المزدهرة للإنترنت الإعلاني، حتى إنه في عام ١٩٩٥، اتصل به مديرو فرقة جرين داي ليسألوه إذا كان يمكنهم تملك الصفحة ليجعلوها الموقع الرسمي للفرقة. يتذكر "ريفكين" قائلًا: "قلت لهم: "عظيم، إنها ملككم"، وأعطيتها لهم فحسب". في الصيف السابق، في عام ١٩٩٤، زار ملايين الناس موقع "ريفكين". شعر واحد من الزوار - معجب جاد بموسيقى البانك روك - بأن جرين داي كانت فرقة موسيقى بوب حقًّا؛ لذا أرسل إلى "ريفكين" بريدًا إلكترونيًّا يعلمه فيه ما هي موسيقى البانك روك "الحقيقية".

ولم يكن هذا المعجب سوى "جراهام سبينسر" نفسه. اقترح "سبينسر" أنه حين يبحث الناس عن موسيقى البانك روك على الإنترنت، ينبغي أن يجدوا ما هو أكثر من فرقة جرين داي. حين قرأ "ريفكين" البريد الإلكتروني، تخيل "سبينسر" كمعجب فعلي بموسيقى البانك روك بتصفيفة شعر كالهنود الحمر، حالقًا جانبي

رأسه وتاركًا شعرًا طويلًا منتصبًا في المنتصف. لم تكن لدى "ريفكين" أية فكرة عن أن "سبينسر" سيكون يومًا قادرًا على مساعدته - واتضح فحسب بعد ذلك بكثير أن "سبينسر" هو الذي أسس موقع إكزايت. ربما كان أي شخص يميل للأخذ أو يتوسط بين الأخذ والعطاء سيتجاهل بريد "سبينسر" الإلكتروني. ولكن كمحب للعطاء، كان ميل "ريفكين" الطبيعي لأن يساعد "سبينسر" على نشر موسيقى البانك روك ويساعد الفرق المكافحة على بناء قاعدة معجبين. لذا أنشأ "ريفكين" صفحة منفصلة على موقع جمهور جرين داي مع روابط لفرق البانك روك التي اقترحها "سبينسر".

يوجد تأنق في تجربة "آدم ريفكين" مع "جراهام سبينسر" - حس مُرض بأن الأفعال الجيدة تعود على أصحابها بالخير؛ ولكن إذا ألقينا نظرة عن كثب، فسنجد مثالًا للكيفية التي يبني بها الشخص المحب للعطاء شبكات اجتماعية قوية للغاية، ويتعلق هذا كثيرًا بالسنوات الخمس التي مرت بعد كرم "ريفكين" بقدر تعلقه بالكرم نفسه. تبشر تجارب "ريفكين" بالكيفية التي يمتلك بها الأشخاص الميالون للعطاء أفضلية الوصول إلى النطاق الكامل لشبكاتهم الاجتماعية.

أحد أقوال "ريفكين" المأثورة هو: "أنا أؤمن بقوة الروابط الضعيفة"[١٩]. إنها إشادة بالدراسة الكلاسيكية التي أجراها عالم الاجتماع بجامعة ستانفورد "مارك جرانوفيتير". إن الروابط القوية هي أصدقاؤنا وزملاؤنا المقربون، الأشخاص الذين نثق بهم حقًا. والروابط الضعيفة هي معارفنا، الأشخاص الذين نعرفهم عرضًا. ولاختبار الافتراض الشائع بأننا نحصل على أغلب المساعدة من روابطنا القوية، أجرى "جرانوفيتير" مسحًا على أشخاص في وظائف مهنية، فنية، وإدارية غيروا وظائفهم مؤخرًا. سمع ١٧٪ تقريبًا منهم عن الوظيفة من رابط قوي؛ حيث أعطاهم أصدقاؤهم وزملاؤهم الموثوق بهم الكثير من الخيوط.

ولكن بشكل مفاجئ، كان الناس أكثر ميلًا بشكل كبير لأن ينتفعوا من الروابط الضعيفة. فقد سمع ٢٨٪ تقريبًا بالوظيفة من رابط ضعيف، فالروابط القوية تقدم روابط، لكن الروابط الضعيفة تعمل كجسور: تتيح وصولًا أكثر كفاءة بالمعلومات الجديدة. تميل روابطنا القوية إلى التجول في الدوائر الاجتماعية نفسها وتعرف الفرص نفسها التي نعرفها. ولكن الروابط الضعيفة أكثر احتمالًا لفتح مداخل لشبكات اجتماعية مختلفة، مسهلة اكتشاف خيوط أصلية.

وإليكم العيب: من الصعب أن تطلب المساعدة من الروابط الضعيفة. رغم أنها الطريق الأسرع للخيوط الجديدة، فإننا لا نشعر دائمًا بالراحة عند طلب مساعدتهم. فنقص الثقة المتبادلة بين المعارف تخلق حاجزًا نفسيًّا. ولكن اكتشف أشخاص ميالون للعطاء مثل "آدم ريفكين" منفذًا لذلك. من الممكن أن تحصل على أفضل شيء من العالمين: ثقة الروابط القوية، مضافًا إليها المعلومات الجديدة من الروابط الضعيفة.

والأساس هو إعادة الاتصال، وهو سبب رئيسي لنجاح الأشخاص الميالين للعطاء على المدى البعيد.

بعد أن أنشأ "ريفكين" روابط موسيقى البانك روك على موقع جرين داي من أجل "سبينسر" في عام ١٩٩٤، انطلق موقع إكزايت، وعاد "ريفكين" إلى كلية الدراسات العليا. لقد فقدا الاتصال لخمس سنوات. عندما كان "ريفكين" ينتقل إلى وادي السيليكون، فتش في بريده الإلكتروني القديم وكتب رسالة لـ "سبينسر". كتب يقول: "قد لا تتذكرني منذ خمس سنوات مضت؛ أنا الشاب الذي أجرى التغيير لموقع جرين داي الإلكتروني. سأبدأ شركة وأنتقل إلى وادي السيليكون، ولا أعرف الكثير من الناس. هل ترغب في مقابلتي وتقديم النصح؟".

لم يكن "ريفكين" متوسطًا بين الأخذ والعطاء. حين ساعد "سبينسر" في الأساس، لم يفعل ذلك بخيوط معلقة، ولم يتوقع طلب رد المعروف؛ ولكن بعد خمس سنوات، حين احتاج إلى المساعدة، اتصل به بطلب صادق. كان "سبينسر" سعيدًا لمساعدته، والتقيا لاحتساء القهوة. يقول "ريفكين": "كنت لا أزال أتصوره كشاب ضخم بتصفيفة شعر الهنود الحمر. وعندما التقيته شخصيًّا، بالكاد كاد ينطق ويقول أي شيء على الإطلاق. لقد كان أكثر انطواء مني". في لقائهما الثاني، عرف "سبينسر" "ريفكين" على صاحب رأس مال استثماري. يتذكر "ريفكين" قائلًا: " حدثت مجموعة عشوائية تمامًا من الأحداث عام ١٩٩٤ أدت إلى إعادة الاتصال به عبر الإنترنت في عام ١٩٩٩، مما أدى إلى تأسيس شركتي في عام ٢٠٠٠. إن محبي العطاء محظوظون بالفعل".

ومع ذلك يوجد سبب للإيمان بأن جزءًا مما يسميه "ريفكين" حظًّا هو في الحقيقة استجابة متوقعة مصممة لدى معظم الناس نحو محبي العطاء. منذ ثلاثين سنة مضت، كتب عالم الاجتماع "فريد جولدنر" عما يعنيه الشعور بعكس جنون

الارتياب (بارانويا): برونويا[٣٠]. وفقًا لما يقوله عالم النفس المرموق "برايان ليتل"، البرونويا هي "الاعتقاد الوهمي أن الآخرين يخططون من أجل مصلحتك، أو يقولون أشياء لطيفة عنك من وراء ظهرك".

إذا كنت محبًّا للعطاء، فقد يكون هذا الاعتقاد حقيقة، لا وهمًا. ماذا لو كان الناس يخططون حقًّا لنجاح أشخاص محبين للعطاء مثل "آدم ريفكين"؟

في عام ٢٠٠٥، حين كان "ريفكين" يبدأ في تأسيس شركة رينكو مع "جويس بارك"، لم يكن لديهما أي مكتب، لذا كانا يعملان في مطبخ "ريفكين". بذل زميل لهما جهدًا كي يعرِّف "ريفكين" على "ريد هوفمان"، الذي أسس موقع لينكد إن فيما بعد، والذي كان لديه أقل من ٥٠ موظفًا في هذا الوقت. التقى "هوفمان" بـ "ريفكين" و "بارك" في إحدى العطلات وعرض عليهما مكاتب مجانية في شركة لينكد إن، واضعًا "ريفكين" في قلب وادي السيليكون. يقول "ريفكين": "في صيف عام ٢٠٠٥، كانت واحدة من الشركات التي بجوارنا مباشرة هي يوتيوب، واستطعنا مقابلتهم في بدايتهم قبل أن ينطلقوا حقًّا".

تلقي تجربة "ريفكين" ضوءًا جديدًا على المقولة القديمة أن ما تزرعه، تحصده. ويمكن نسب تلك اللحظات العفوية إلى الحقيقة القائلة إن المتوسطين بين الأخذ والعطاء يكونون كأنهم في مهمة معينة لإحداث تلك اللحظات. ومثلما سيضحي المتوسطون بين الأخذ والعطاء بمصالحهم لمعاقبة محبي الأخذ الذين يتصرفون بأنانية تجاه الآخرين، فإنهم سيبذلون جهدًا كي يكافئوا محبي العطاء الذين يتصرفون بكرم نحو الآخرين. حين ساعد "آدم ريفكين" أناسًا في شبكته الاجتماعية، شعر المتوسطون بين الأخذ والعطاء بأنه من العدل أن يخططوا لمصلحته. وحسبما هو متوقع، استخدم مدخله الجديد في لينكد إن للتخطيط لمصلحة أشخاص آخرين في شبكته الاجتماعية، محيلًا الكثير من المهندسين لوظائف في لينكد إن.

في مساء يوم أربعاء في شهر مايو، التقيت بالباندا في موطنه الطبيعي. في اجتماع بمقهى يبعد بمقدار ١٠٦ أميال عن ريدوود سيتي، دخل "ريفكين" بابتسامة كبيرة، مرتديًا قميص نادي سان فرانسيسكو جايانتس. احتشد حوله على الفور مجموعة من أصحاب الأعمال التكنولوجية - بعضهم بسلاسة، وبعضهم الآخر بتحبب حرج. وبينما تجمع عشرات من مبادري الأعمال في المقهى، كان "ريفكين"

قادرًا على أن يخبرني بقصة كل واحد منهم، والذي لم يكن بالأمر الهين بالنسبة لشخص يتلقى أكثر من ٨٠٠ بريد إلكتروني في اليوم العادي.

وكان سره بسيطًا بشكل خادع: طرح أسئلة مدروسة واستمع بصبر ملحوظ. في وقت مبكر من هذا المساء، سأل "ريفكين" أحد مبادري الأعمال الناشئين عن حال شركته. تحدث هذا الشخص لمدة ١٤ دقيقة بدون أية مقاطعة. ورغم أن الحوار الفردي قد يكون مجهدًا حتى لأكثر مهووسي التكنولوجيا شغفًا، فإن "ريفكين" لم يفقد اهتمامه قط. سأل: "أين تحتاج إلى المساعدة؟"، فذكر مبادر الأعمال احتياجه لمبرمج متخصص في لغة الحاسب الآلي المبهمة. بدأ "ريفكين" يتصفح الفهرس الذهني الخاص به وأوصى بمرشحين للاتصال بهم. لاحقًا في هذا المساء، وصل أحد المرشحين شخصيًّا، وقام "ريفكين" بتقديمه لصاحب العمل. ومع ازدياد الحشد، ما زال "ريفكين" يستغرق وقتًا في إجراء محادثات شخصية مع الجميع. حين اقترب أعضاء جدد منه، قضى بشكل نموذجي ١٥ أو ٢٠ دقيقة في التعرف عليهم، يسألهم عما يحفزهم وكيف يستطيع مساعدتهم. كان العديد من هؤلاء الأشخاص غرباء تمامًا، ولكن مثلما ساعد "جراهام سبينسر" منذ ١٨ سنة بدون أن يفكر مليًّا، تعهد بأن يجد لهم وظائف، ويربطهم بمؤسسين مشاركين محتملين، ويقدم النصح لحل المشكلات في شركاتهم. كان في كل مرة يعطي فيها، يخلق رابطًا جديدًا. لكن هل من الممكن حقًا أن يبقى مواكبًا لكل تلك الاتصالات؟

روابط غير مستخدمة[٢١]

لأنه يحافظ على شبكة اجتماعية كبيرة، لدى "آدم ريفكين" عدد متنام من الروابط غير المستخدمة - أناس اعتاد رؤيتهم كثيرًا أو معرفتهم جيدًا، ولكن فقد الاتصال بهم منذ فترة. ووفقًا لأساتذة الإدارة "دانييل ليفين"، "جورج وولتر"، "كيث مورنيجان" "يبني الأشخاص البالغون آلاف العلاقات طوال حياتهم، ولكن، قبل الإنترنت، كانوا يحافظون بشكل فعال على ما لا يزيد على ١٠٠ أو ٢٠٠ علاقة في أي وقت معين". خلال السنوات القليلة الماضية، طلب هؤلاء الأساتذة من مديرين تنفيذيين أن يقوموا بشيء كانوا يخشونه: إعادة تنشيط روابطهم غير المستخدمة. حين عرف أحد التنفيذيين بالمهمة، قال: "تذمرت. إذا كانت هناك اتصالات غير مستخدمة، فهم غير مستخدمين لسبب ما، أليس كذلك؟ لماذا قد أرغب في الاتصال بهم؟".

ولكن تقول الأدلة قصــة مختلفة. في إحدى الدراســات، طلــب "ليفين" وزملاؤه من أكثر من ٢٠٠ مدير تنفيذي أن يعيدوا تنشـيط الروابط غير المسـتخدمة لثلاث سـنوات كحد أدنى. اتصل كل تنفيذي باثنين من زملائهم السابقين وطلبوا النصح حيال مشــروع عمل سائر. بعد تلقي النصــح، قيموا قيمتها: لأي مدى ساعدتهم على حل المشــاكل وجني إحالات مفيدة؟ قيموا أيضًــا النصـيحة المسداة من شخصين حاليين من المعارف عن المشــروع نفسه. وبشـكل مفاجئ، قيم التنفيذيون نصيحة الروابط غير المستخدمة بأنها تقدم قيمة أكبر من النصيحة المسداة من المعارف الحاليين. لماذا؟

قدمت الروابط غير المســتخدمة معلومات أكثر حداثة مــن المعارف الحاليين. عبر الســنوات القليلة الماضـية، وبينما كانوا لا يتصــلون ببعضــهم، تعرضوا لأفكار ورؤى جديدة، وكان المعارف الحاليون أكثر ترجيحًا لمشاركة قاعدة المعرفة ووجهة النظر التي يمتلكها التنفيذيون بالفعل. علق أحد التنفيذيين بأنه "قبل الاتصال بهم فكــرت أنه لن يكون لديهم الكثير ليقدموه فيما يتخطى ما فكرت فيه بالفعل، ولكنني كنت مخطئًا. فقد فوجئت كثيرًا بالأفكار الجديدة".

تقدم الروابط غير المستخدمة مدخلًا للمعلومات الجديدة التي يمكن أن تقدمها الروابط الضــعيفة، ولكن بدون الشــعور بعدم الراحة. وكما يشرح "ليفين" وزملاؤه فإن: "إعادة الاتصــال بعلاقة غير مســتخدمة لا يشــبه بدء علاقة من الصفر. حين يعيد الناس التواصــل، يكون لا يزال لديهم *مشــاعر الثقة*". وقد باح أحد التنفيذيين بالسر: "إنني أشعر بالراحة... لم أكن بحاجة لأن أخمن ما هي نياته... كانت هناك ثقة متبادلة تم ترسيخها منذ سنوات مضت، مما جعل محادثتنا اليوم أكثر سلاسة". إن إعادة تنشـيط علاقة غير مســتخدمة تطلبت حقًا محادثة أقصــر، بما أن لديهم بالفعل خلفية مشــتركة بالفعل. لم يحتج التنفيذيون إلى أن يستثمروا في بناء علاقة من البداية مع روابطهم غير المستخدمة، كما كانوا سيفعلون مع الروابط الضعيفة.

طلــب "ليفيــن" وزملاؤه من مجموعــة أخرى تتكــون من أكثر مــن ١٠٠ تنفيذي أن يعرفــوا ١٠ روابط غير مســتخدمة ويصــنفوهم وفقًــا للقيمة المحتملـة التي قد يقدمونها. ثم قام التنفيذيون بإعادة تنشـيط كل الروابط العشــرة غير المستخدمة وقيمــوا قيمة المحادثات. قدمت كل الروابط العشــرة غير المســتخدمة قيمة أعلى، ولم تكن هناك أية اختلافات في التصــنيف: حصل التنفيذيون على القدر نفسه من

القيمة من اختيارهم العاشر مثلما حصلوا عليه من اختيارهم الأول. حين نحتاج إلى معلومات جديدة، قد تنفد الروابط الضعيفة سريعًا منا، ولكن لدينا مجموعة كبيرة من الروابط غير المستخدمة تثبت أنها مفيدة للغاية. وكلما تقدمنا في العمر أكثر، زادت روابطنا غير المستخدمة، ومن ثم أصبحت أكثر قيمة. وقد وجد "ليفين" وزملاؤه أن الأشخاص في الأربعينيات والخمسينيات من عمرهم يحصلون على قيمة من إعادة تنشيط الروابط غير المستخدمة أكثر مما يتلقاه الأشخاص في الثلاثينيات من عمرهم، والذين ينتفعون بدورهم أكثر ممن هم في العشرينيات من عمرهم. وقد أقر التنفيذي الذي تذمر حيال إعادة الاتصال بأن "التجربة فتحت عينيه... ووضحت له قدر الإمكانيات التي يملكها في الفهرس الخاص به".

إن الروابط غير المستخدمة هي القيمة المهملة في شبكاتنا الاجتماعية، ولدى محبي العطاء حد مميز عن محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء من حيث إبراز هذه القيمة. بالنسبة لمحبي الأخذ، فإن إعادة تنشيط الروابط غير المستخدمة تحدٍّ. إذا كانت الروابط غير المستخدمة محبين للأخذ مثلهم، فإنهم سيكونون مرتابين وحامين أنفسهم، وكاتمين أية معلومات جديدة. إذا كانت الروابط غير المستخدمة متوسطين بين الأخذ والعطاء، فإنهم قد يكونون محفزين لمعاقبة محبي الأخذ، كما رأينا في لعبة القرار النهائي. إذا كانت الروابط غير المستخدمة أذكياء محبين للعطاء، كما سترون لاحقًا في هذا الكتاب، فلن يكونوا راغبين للغاية في مساعدة محبي الأخذ. وبالطبع، إذا كانت التصرفات الأنانية للشخص المحب للأخذ هي سبب جعل الرابط غير مستخدم في المقام الأول، فقد يكون من المستحيل إحياء العلاقة على الإطلاق.

لدى المتوسطين بين الأخذ والعطاء وقت أسهل بكثير في إعادة الاتصال، ولكنهم يشعرون غالبًا بعدم الراحة في طلب المساعدة بسبب ولائهم لقاعدة التبادلية. حين يطلبون معروفًا، فإنهم يشعرون بأنهم مدينون لرده. وإذا كانوا بالفعل مدينين لرابط غير مستخدم ولم يردوا دَينهم بعد، فمن الصعب بشكل مضاعف أن يطلبوا شيئًا. وبالنسبة للعديد من المتوسطين بين الأخذ والعطاء، لا تبني الروابط غير المستخدمة مخزونًا عميقًا من الثقة؛ حيث إن أصحاب تلك الروابط كانوا مثل التبادلات التجارية أكثر من كونهم علاقات ذات معنى.

ووفقًا لخبراء بناء العلاقات، فإن إعادة الاتصـال تجربة مختلفة تمامًا بالنسبة لمحبي العطاء، خاصـة في العالم المتصـل ببعضـه حاليًّا. لدى محبي العطاء سجل تتبع لمشـاركة معرفتهم بكرم، وتعليمنا مهاراتهم، ومسـاعدتنا على إيجاد الوظائف بدون القلق حيال ما سيجنونه من ذلك، لذا فإننا نسـعد بمسـاعدتهم حين يعودون للاتصـال بنا. اليوم، يقضـي "آدم ريفكين" وقتًا في تكوين العلاقات مع أناس جدد أقل مما كان يقضـيه سـابقًا في مسـيرته المهنية، مركزًا بدلًا مـن ذلك على العدد المتنامي من الروابط غير المسـتخدمة. "الآن أقضـي وقتي في العودة للناس الذين لم أتحدث معهم منذ فترة". حين يعيد تنشـيط واحدة من روابطه غير المستخدمة العديدة، يشـعر المتصـل به بالغبطة عادة للسـماع منه. فلقد أربحته طيبته وكرمه ثقتهم، فهم ممتنون لمسـاعدته، ويعرفون أنها لم تأتِ بأفعال مشـروطة؛ فهو راغب دائمًا في مشـاركة معرفته، أو تقديم النصح، أو القيام بتعارف. في عام ٢٠٠٦، كان "ريفكين" يبحث عن متحدث قوي من أجل أحد اجتماعات شـركته. أعاد الاتصـال بـ "إيفان ويليامز"، ورغم أن "ويليامز" أصبح مشهورًا ومنشغلًا للغاية بإطلاق موقع تويتـر، فإنه وافق. يقول "ريفكين": "بعد خمس سـنوات، حين طلبت منه أن يتحدث للمجموعة، لم ينس قط".

نوعية النية الحسـنة التي يبنيها محبو العطاء من أمثال "ريفكين" هي موضـوع بحـث مثيـر. وبشـكل تقليـدي، يضـع باحثـو العلاقـات الاجتماعية خريطـة تبادل المعلومات: تدفق المعرفة من شخص لآخر. ولكن حين تعاون "واين بيكر" مع أستاذ جامعة فيرجينيا "روب كروس" و "أندرو باركر" استشـاري شـركة آي بي إم، أدرك أنـه من الممكن أيضًـا تعقب تدفق الطاقة عبر الشـبكات الاجتماعية. في نطاق من الشـركات[٢٢]، قيم الموظفون تعاملاتهم مع بعضـهم على مقياس يبدأ من مسـتنزف للطاقـة بقوة إلـى مزود بالطاقـة بقوة. وصـمم الباحثـون خريطة طاقة للشـبكات الاجتماعية والتي بدت كنموذج لمجرة.

كان محبو الأخذ يمثلون فجوات سوداء؛ فهم يمتصون الطاقة ممن حولهم. وكان محبو العطاء كالشـمس: يشـعون الضـوء حول الشـركة. ويخلق محبو العطاء فرصًا لزملائهم للمسـاهمة، بدلًا من فرض أفكارهم والاسـتحواذ على أفضل الإنجازات. وحين يختلف الآخرون مـع اقتراحاتهم، يظهر محبو العطاء احترامًا لمن عبروا عن رأيهم، بدلًا من التقليل من شأنهم.

إذا وضعت خريطة للطاقة في شبكة علاقات "آدم ريفكين"، فقد تجد أنه يبدو مثل الشمس في العديد من الأنظمة الشمسية المختلفة. منذ سنوات عديدة مضت في إحدى الحفلات، التقى "ريفكين" بصاحب عمل يدعى "رايموند راوف". بدآ يدردشان، وأعطاه "ريفكين" بعض التعليقات المرجعية. بعد ستة أشهر، كان "راوف" يعمل على تأسيس شركة جديدة وطلب النصح من "ريفكين". رد "ريفكين" في اليوم نفسه وحددا موعدًا لتناول الإفطار في الصباح التالي؛ حيث قضى ساعتين في إعطاء التعليقات المرجعية لـ "راوف". بعد أشهر قليلة لاحقة، التقيا مصادفة مرة أخرى. أمضى "راوف" سنتين بدون دخل، ولم تكن السباكة في منزله تعمل، لذلك اشترى عضوية في ناد رياضي من أجل الاستحمام هناك فحسب. اصطدم بـ "ريفكين"، الذي سأله عن حال الشركة وقدم بعض الأفكار التي لا تقدر بثمن حول كيفية تصحيح وضع شركته. ثم شرع "ريفكين" في تعريف "راوف" بصاحب رأس مال استثماري، انتهى به الأمر لتمويل شركته وأصبح عضوًا بمجلس إدارة الشركة. يقول "راوف": "كان الاثنان يعقدان اجتماعات حولي، لمناقشة الكيفية التي يستطيعان مساعدتي بها". وأصبحت شركة "راوف"، جراف ساينس، واحدة من أعلى شركات تحليلات الفيس بوك في العالم - ويقول إن هذا لم يكن ليحدث قط بدون مساعدة "ريفكين".

بل إن "ريفكين" استطاع أن يبث الحماس في مشروعات لكاتب/مخرج بهوليوود. كما سترون في الفصل الثامن، لقد التقيا لأن "ريفكين" شارك معلومات اتصالات بشكل صريح على الإنترنت. في محادثة عابرة، ذكر مخرج هوليوود أنه أنهى لتوه عقد إنتاج مسلسل لشبكة الشوتايم وطلب مساعدة "ريفكين". يقول المخرج: "رغم أنه كان ناجحًا تمامًا في مجاله، لم أكن أثق كثيرًا بمهارته كوكيل دعاية بهوليوود. ولكنني كنت مخطئًا تمامًا!" خلال أربع وعشرين ساعة، حدد "ريفكين" اجتماعات وعروضًا خاصة للعرض مع تنفيذيين من أعلى تصنيف في شركتي تويتر ويوتيوب. يشرح مخرج هوليوود قائلًا:

> من المهم أن أؤكد: لم تكن لدى "آدم" أية منفعة على الإطلاق في نجاح عرضي. سواء نجح العرض أو فشل، لم يكن "ريفكين" سينتفع أو يتضرر بأية طريقة. ولكن وفقًا لاستمتاعه الصادق بالعطاء، بذل جهدًا كي يقدم لنا فرصًا إعلامية لا حصر لها.

وحين هدأت الأمور، كان مسئولًا وحده عن المقالات الإيجابية والبراقة في المنافذ الإعلامية القومية التي لا حصر لها، بالإضافة إلى دعاية وسائل الإعلام الاجتماعية المذهلة. في النهاية، كان كرمه أكثر وصولًا وفاعلية بكثير من وكيل دعاية هوليوود ذي الراتب العالي. والنتيجة، استمتع العرض بأعلى تقييمات تلقاها في حيزه الزمني في تاريخ الشوتايم! أعطت الشوتايم بالفعل - لإعجابها الشديد بأرقام عرضنا المتواضع - الضوء الأخضر لمسلسل آخر. كان كرمه مسئولًا عن نجاح العرض وموافقة شبكة الشوتايم على مسلسلي الحالي.

بالنسبة لشخص ينشر هذه المشاعر ويشع بتلك النية الحسنة، فإن إعادة الاتصال به تجربة مزودة بالطاقة. عودوا بالتفكير للـ ٢٦٥ شخصًا الذين كتب لهم "ريفكين" توصيات على لينكد إن، أو المئات من مبادري الأعمال الذين ساعدهم في شركة ١٠٦ مايلز. إنه ليس تماديًا أن نتخيل أن كل واحد منهم سيكون متحمسًا حيال إعادة الاتصال بـ "ريفكين"، ومساعدته، إذا ما فقدوا الاتصال.

ولكن "آدم ريفكين" لم يكن يسعى وراء الحصول على مساعدتهم - ليس لنفسه على الأقل. فقد كان هدفه الحقيقي هو تغيير الأفكار الجوهرية حول طريقة بناء شبكاتنا الاجتماعية ومن ينبغي أن يستفيد منها. فهو يؤمن بأننا ينبغي أن نرى الشبكات الاجتماعية كمحرك لخلق القيمة للجميع، لا مجرد المطالبة بها لأنفسنا. وهو مقتنع بأن منهج الشخص المحب للعطاء لتكوين العلاقات يمكن أن يقتلع القاعدة التقليدية للتبادلية بطريقة إنتاجية بدرجة كبيرة لكل الأطراف المعنيين.

معروف الدقائق الخمس

في عام ٢٠١٢، طُلب من مسئولة توظيف بشركة لينكد إن أن تذكر ثلاثة أشخاص لديهم أكبر تأثير في مسيرتها المهنية. صُدم "آدم ريفكين" حين علم أنه ظهر على لائحتها، لأنهما التقيا مرة واحدة فقط، منذ أشهر سابقة. كانت "ستيفاني" تبحث عن وظيفة والتقت بـ "ريفكين" من خلال صديق مشترك بينهما. نصحها، برسالة نصية بشكل أساسي، وساعدها على العثور على خيوط وظيفية. أرسلت إليه بريدا إلكترونيًّا تعبر فيه عن امتنانها وعرضت التبادلية: "أعلم أننا التقينا شخصيًّا مرة واحدة ونتحدث في المناسبات فقط، ولكنك ساعدتني أكثر مما تعرف... وأود حقًّا أن أفعل شيئًا لأرد المساعدة لك".

ولكن "ستيفاني" لم تكن تتطلع لمساعدة "آدم ريفكين" فحسب، بل إنها تطوعت لحضور اجتماع شركة ١٠٦ مايلز لمبادري الأعمال بوادي السيليكون حتى تستطيع مساعدة "ريفكين" على مساعدتهم. في الاجتماع، قد تعطي "ستيفاني" مبادري الأعمال تغذية راجعة بشأن أفكارهم، عارضة اختبار نماذج منتجاتهم، وتسهيل الاتصالات بمشاركين ومستثمرين محتملين. وقد حدث الشيء نفسه مع العديد من الأشخاص الآخرين الذين ساعدهم "ريفكين". كثيرًا ما يمر "رايموند راوف" باجتماعات شركة ١٠٦ مايلز لمساعدة مبادري الأعمال الآخرين. وكذلك يفعل المهندس "بوب"، الذي التقى "ريفكين" في المقهى عام ٢٠٠٩. بدآ محادثة، وعلم "ريفكين" أن "بوب" عاطل عن العمل، لذا قام بتعريفه على بعض الناس حتى حصل "بوب" على وظيفة. ولكن تم تقليص الوظائف بالشركة، لذا أجرى "ريفكين" المزيد من الاتصالات نتج عنها وظيفة لـ "بوب" في شركة ناشئة، تم بيعها بعد ستة أشهر لـ جوجل. واليوم، فإن "بوب" مهندس ناجح لدى جوجل، ويرد المساعدة التي تلقاها عبر شبكة ١٠٦ مايلز.

وهذه دورة جديدة للتبادلية. في مدرسة التبادلية التقليدية القديمة، يعمل الناس بشكل متوسط بين الأخذ والعطاء، متبادلين القيمة جيئة وذهابًا مع بعضهم. ولسان حالهم يقول لقد ساعدنا من ساعدونا، وأعطينا من رغبنا في شيء منهم في المقابل. ولكن اليوم، يستطيع محبو العطاء من أمثال "آدم ريفكين" أن يشعوا شكلًا أكثر قوة من التبادلية. بدلًا من مقايضة القيمة، يهدف "ريفكين" إلى إضافة قيمة. تحكم عطاءَه قاعدة بسيطة: معروف الدقائق الخمس. "يجب أن تكون راغبًا في القيام بشيء سيستغرق خمس دقائق أو أقل من *أجل أي شخص*".

لا يفكر "ريفكين" فيما سيسهم به أي أحد ساعده ليرد المعروف له. وبينما يجمع محبو الأخذ الشبكات الاجتماعية الكبيرة كي يبدوا مهمين ويحصلوا على طرق تسهل لهم الوصول لأشخاص من ذوي نفوذ، والمتوسطون بين الأخذ والعطاء يفعلون ذلك كي يحصلوا على خدمات، يفعل "ريفكين" ذلك كي يخلق المزيد من فرص العطاء. وبتعبير العالم السياسي بجامعة هارفارد "روبرت بوتنام": "سأقوم بذلك من أجلك بدون توقع أي شيء محدد منك، واثقًا بأن شخصًا آخر سيقوم بشيء ما من أجلي في وقت ما في المستقبل"[٢٣]. حين يشعر الناس بالامتنان لمساعدة "ريفكين"، كما هي الحال مع "ستيفاني"، فإنهم على الأرجح يميلون لرد الدَّين. تقول "ستيفاني":

"لطالما كنت طيبة القلب وصادقة للغاية، ولكنني حاولت إخفاء الأمر وأن أكون أكثر تنافسية حتى أستطيع أن أتقدم في حياتي المهنية. والدرس المهم الذي تعلمته من آدم هو أنك تستطيع أن تكون شخصًا طيب القلب بشكل صادق وتتقدم في هذا العالم". في كل مرة يشارك فيها "ريفكين" بكرم خبرته أو اتصالاته، يستثمر في تشجيع الناس في شبكته على أن يتصرفوا بحب للعطاء. وحين يطلب "ريفكين" مساعدة الآخرين، فإنه عادة يطلب العون لمساعدة شخص آخر. وهذا يزيد من احتمالية أن معارفه في شبكته الممتدة سيسعون لإضافة قيمة بدلًا من مقايضتها، فاتحًا الباب له وللآخرين كي يجنوا منافع من أشخاص لم يساعدوهم قط - أو حتى التقوا بهم. وبخلق قاعدة إضافة القيمة، يحول "ريفكين" العطاء من عملية يخسر فيها الجميع إلى عملية يربح فيها الجميع.

حين يبني محبو الأخذ الشبكات الاجتماعية، فإنهم يحاولون المطالبة بأكبر قدر ممكن من القيمة لأنفسهم من كعكة معينة. وحين يبني محبو العطاء من أمثال "ريفكين" الشبكات الاجتماعية، فإنهم يوسعون الكعكة بحيث يستطيع الجميع الحصول على قطعة أكبر. يقول "نيك سوليفان" - رجل أعمال انتفع من مساعدة "ريفكين": إن "لدى آدم الأثر نفسه فينا جميعًا: إنه يجعلنا نساعد الناس". ويشرح "راوف" قائلًا: "يريد آدم دائمًا أن يتأكد من أن أيًا كان من يعطيه فسيعطي أيضًا شخصًا آخر. إذا انتفع الناس بنصيحته، فإنه يتأكد من أنهم سيساعدون الآخرين بإسداء النصح - وهذا هو بناء شبكة العلاقات، والتأكد من أن الجميع في شبكته يساعدون بعضهم، وينطلقون للأمام قدمًا".

ويظهر البحث المتقدم كيف يحفز "ريفكين" الآخرين على العطاء. يؤسس العطاء - خاصة عندما يكون مميزًا ودائمًا - نمطًا يغير أنماط التبادلية الخاصة بالآخرين ضمن أية مجموعة. ومن الواضح أنه بإمكان العطاء أن يكون معديًا[٢٤]. في إحدى الدراسات، وجد خبراء العدوى "جيمس فاولر" و "نيكولاس كريستاكيس" أن العطاء ينتشر سريعًا وعلى نطاق واسع عبر شبكات العلاقات الاجتماعية. حين يختار شخص ما أن يسهم لمجموعة على حسابه الشخصي عبر سلسلة من الجولات، يكون أعضاء المجموعة الآخرون أكثر ميلًا للمساهمة في الجولات المستقبلية، حتى عند التعامل مع أناس لم يكونوا حاضرين في التصرف الأصلي. كما وجد "فاولر" و "كريستاكيس" أن "هذا التأثير يستمر لفترات متعددة وينتشر لثلاث درجات من

الانفصـال (من شـخص إلى شـخص ثم إلى آخر ثم إلى آخر)،" بحيث "تزيد كل مسـاهمة إضافية يقوم بها شـخص ما... في الفترة الأولى ثلاثة أضعاف عبر مسار التجربة من قبل أشخاص آخرين تأثروا بشكل مباشر أو غير مباشر للمساهمة بشكل أكبر نتيجة لذلك".

حيـن يدخل بعض الأشـخاص في موقـف جديد، فإنهم يتطلعـون للآخرين بحثًا عن قرائن السـلوك المناسـب. وحين يبدأ العطاء في الحدوث، يصبح هو القاعدة، ويحمله الأشخاص قدمًا في التعاملات مع الآخرين. للتوضيح، تخيل أنك تم تعيينك فـي مجموعة من أربعة أشـخاص: الثلاثة الآخرون غرباء تمامًا، وسـيقوم كل واحد منكـم بقرارات مجهولة الهوية، بدون أية فرصـة للتواصـل، خلال سـت جولات. في كل جولة، سـيتلقى كل واحد منكم ٣ دولارات، ويقرر ما إذا كان سـيأخذها لنفسه أم يعطيها للمجموعة. إذا أخذتها، فإنك ستحصل على الدولارات الثلاثة بأكملها. وإذا أعطيتهـا للمجموعة، فسيحصـل كل عضـو على دولارين، ومنهم أنـت. في نهاية كل جولة، سـتعرف ماذا قرر الجميع. وتكون المجموعة أفضل حالًا إذا أعطى الجميع - فسـوف ينتهي الأمر بكل عضو بتلقي ٨ دولارات في الجولة، بإجمالي ٤٨ دولارًا كحد أقصى عبر الجولات الست. لكن إذا أعطيت ولم يفعل أي أحد آخر ذلك، فستحصل علـى ١٢ دولارًا فقط. وهذا يخلق حافزًا للأخذ أكثر من العطاء؛ حيث سيضـمن لك ١٨ دولارًا.

بما أنكم لا تستطيعون التواصل مع بعضكم، فإن العطاء إستراتيجية تنطوي على مخاطرة. ولكن في الدراسـة الفعلية، كان ١٥٪ من المشاركين محبين للعطاء بشكل ثابت[٢٥]: فقد أسـهموا للمجموعة في كل الجولات السـت، مقدمين تضـحية شخصية من أجل مصـلحة المجموعة. ولم يكن الأمر مكلفًا كما توقعت. فبشكل مفاجئ، أبلى محبـو العطاء الثابتون حسـنًا في النهاية: فلقد خرجوا بمتوسـط ٢٦٪ مالًا أكثر من المشاركين من المجموعات التي لم يكن فيها محب عطاء ثابت واحد. كيف يمكن أن يعطوا أكثر ويحصلوا على مال أكثر؟

حين اشتملت المجموعات على محب عطاء ثابت واحد، أسهم الأعضاء الآخرون أكثـر. فوجـود محب عطاء واحـد كان كافيًـا لتأسـيس قاعدة للعطـاء. وعن طريق العطـاء، كان المشـاركون قادريـن على أن يجعلوا أعضـاء مجموعتهم أحسـن حالًا واسـتطاعوا الحصـول على مال أكثر في أثناء ذلك. ورغم أنهـم جنوا ٥٠٪ أقل من

كل مساهمة، فإنهم جعلوا المبلغ الإجمالي المتاح لكل المشاركين أكبر، وذلك لأنهم ألهموا الآخرين بالعطاء. فلقد رفع المعطون المعيار وزادوا من حجم الكعكة من أجل المجموعة بأكملها.

في هذه التجربة، كان المعطون الثابتون يفعلون ما يشبه معروف الدقائق الخمس حين أسهموا بمالهم في كل جولة. كانوا يقومون بتضحيات صغيرة لمصلحة كل عضو في المجموعة، وألهم هذا أعضاء المجموعة للقيام بالشيء نفسه. فمن خلال معروف الدقائق الخمس، يوسع "ريفكين" الكعكة من أجل شبكته الاجتماعية بأكملها. في شركة ١٠٦ مايلز، القاعدة هي أن يساعد مبادرو الأعمال الخمسة آلاف جميعًا بعضهم البعض. يشرح "ريفكين" أنك: "لا تفعل معروفًا لشخص ما لأنك ستحصل على شيء في المقابل. فهدف المجموعة هو ترسيخ قيمة العطاء: ليس عليك أن تكون تبادليًّا حياله، وليس عليك أن تقايض به. إذا فعلت شيئًا لشخص ما في المجموعة، فإنك حين تكون بحاجة، فسيفعل شخص آخر في المجموعة شيئًا من أجلك".

بالنسبة لمحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء، هذا النوع من العطاء الذي لا هوادة فيه تبدو به مخاطرة قليلة. هل يمكن لأشخاص محبين للعطاء من أمثال "آدم ريفكين" أن يحافظوا على إنتاجيتهم، خاصة عندما لا تكون هناك ضمانات بأن مساعدتهم سترتد إليهم لتنفعهم بشكل مباشر؟ لإلقاء الضوء على هذا السؤال، درس "فرانك فلين" الأستاذ بجامعة ستانفورد مهندسين محترفين[٢٦] في شركة اتصالات كبيرة في منطقة باي. طلب من المهندسين أن يقيموا أنفسهم وبعضهم عن قدر ما يعطونه وما يتلقونه من المساعدة من بعضهم، مما سمح له بالتعرف على محبي العطاء منهم وكذا محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء. طلب منهم أيضًا أن يقيموا حالة عشرة مهندسين آخرين: كم قدر احترامهم؟

كان تقدير محبي الأخذ الأقل تقييمًا. فلقد قطعوا العلاقات بطلب الخدمات المستمر والمبادلة النادرة. ورأى زملاؤهم أنهم أنانيون وعاقبوهم بقلة الاحترام. كان التقدير الأعلى تقييمًا من نصيب محبي العطاء، متفوقين على محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء. فكلما كانوا أكثر كرمًا، تلقوا احترامًا وتبجيلًا أكثر من زملائهم. وعن طريق العطاء أكثر مما حصلوا عليه، جذب محبو العطاء الانتباه لمهاراتهم الفريدة، موضحين قيمتهم، وعارضين نياتهم الحسنة.

ورغـم أنهم الأعلى تقديرًا، فإنهم واجهوا مشـكلة: دفعوا الثمـن من إنتاجيتهم. فعلـى مدار ثلاثة أشـهر، قاس "فلين" كمية وجودة العمل الـذي أنجزه كل مهندس. كان محبـو العطـاء أكثـر إنتاجية مـن محبي الأخذ: فقـد عملوا بجد أكثـر وأنجزوا عملاً أكثر. ولكن كانت للمتوسـطين بين الأخذ والعطاء أعلى إنتاجية على الإطلاق، متفوقيـن في ذلـك على محبي العطاء. فلقـد كان الوقت الذي كرسـه محبو العطاء لمسـاعدة زملائهم مخصـومًا على ما يبدو من قدرتهم على إنهاء المهام والتقارير والرسـومات. كان المتوسـطون بين الأخذ والعطاء أكثر ميلًا لطلب الخدمات وتلقي المسـاعدة، وأبقاهم هذا على المسار الصـحيح. في ظاهر الأمر، يبدو هذا كحجر عثـرة لنمط الشـخص المحـب للعطاء في بنـاء العلاقـات. إذا كان محبـو العطاء يضحون بإنتاجيتهم لمساعدة الآخرين، فكيف يمكن أن يكون الأمر يستحق؟

ومع ذلك استطاع "آدم ريفكين" أن يبذل العطاء ويظل منتجًا فعالًا بدرجة كبيرة كمؤسـس مشارك للعديد من الشـركات الناجحة. كيف تجنب المفاضلة بين العطاء والإنتاجية؟ إنه يعطي أكثر.

في دراسـة المهندسـين، لم يدفع محبو العطاء الثمن من إنتاجيتهم دائمًا. فقد قاس "فلين" ما إذا كان المهندسون محبين للعطاء أو متوسطين بين الأخذ والعطاء أم محبيـن للأخـذ بـأن طلب من زملائهـم أن يقيموا مـا إذا كانوا يعطـون أكثر، أو المقـدار نفسـه، أو أقـل مما يتلقونـه. وكان هذا يعنـي أن بعض المهندسـين يمكن تقييمهم كمحبين للعطاء حتى إن لم يساعدوا الآخرين كثيرًا، طالما أنهم طلبوا أقل فـي المقابل. حيـن فحص "فلين" البيانات بناء على عدد مرات عطاء المهندسـين وتلقيهم المسـاعدة، حصـل محبـو العطاء علـى انخفاض في الإنتاجيـة فقط حين أعطـوا مرات أقـل. ومن كل المهندسـين، كان الأكثر إنتاجية هم مـن أعطوا مرات أكثر - وأعطوا أكثر مما تلقوه. كان هؤلاء هم محبي العطاء الحقيقيين، وكانوا أيضًا هم أصحاب الإنتاجية والتقدير الأعلى: فقد كان أقرانهم يبجلونهم. فبالعطاء مرات أكثر، بنى المهندسون ثقة أكثر وجذبوا مساعدة أكثر قيمة عبر مجموعات عملهم - ليس فقط ممن ساعدوهم.

وهذا هو ما حدث بالضبط مع "آدم ريفكين" وخدمات الدقائق الخمس الخاصة بـه. في تلـك الأيام، قبل وجـود وسـائل الإعلام الاجتماعيـة، ربما ظـل "ريفكين" مجهولاً. وبفضـل العالم المترابط، انتشرت سـمعته كمحب للعطاء أسرع من سرعة

الصوت. يقول "راوف" ببعض من الدهشة: "إنه لا يستغرق أي وقت في الحصول على تمويل لشركاته. فلديه سمعة ممتازة؛ يعرف الناس أنه شاب جيد. وهذا هو الربح الذي يحصل عليه بسبب ما هو عليه".

توضح تجربة "ريفكين" كيف يستطيع محبو العطاء أن يطوروا ويبنوا شبكات اجتماعية ثرية بشكل استثنائي. بحكم الطريقة التي يتعاملون بها مع الآخرين في شبكاتهم، يخلق محبو العطاء قواعد بأن المعروف يضيف ولا يطالب بقيمة أو يقايض بها، موسعًا الكعكة من أجل جميع الأطراف المعنية. وحين يحتاجون إلى المساعدة حقًّا، يستطيع محبو العطاء إعادة الاتصال بروابطهم غير المستخدمة، متلقين مساعدة جديدة من المصادر المنسية إلى حد ما ولكن الجديرة بالثقة في الوقت نفسه. يكتب "كيث فيرازي" يقول: "سألخص مفتاح النجاح في كلمة واحدة: الكرم: إذا كان الكرم يحكم تفاعلاتك، فإن مكافأتك ستأتي نتيجة لهذا الكرم". ربما لا يكون الأمر مصادفة أن "إيفان ميسنر"، مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة بي إن آي، أكبر مؤسسة لبناء العلاقات التجارية في العالم، يحتاج إلى كلمتين فقط لوصف فلسفته الوجيه: "الكرماء يربحون".

بعد سنوات من إعادة ترتيب أحرف اسمه، استقر "آدم ريفكين" على جناس ممتاز: *آي فايند كارما* (أي أنا أخلق الفرص لنفسي).

٣

الأثر الموجي المنتشر

التعاون وآليات فضل الأخذ والعطاء

من الجيد أن تتذكر أن العالم بأسره، مع استثناء بسيط واحد، يتألف من الآخرين[١].

- جون أندرو هولمز، مبعوث الولايات المتحدة وسيناتور سابق

ربما لا يكون اسم "جورج ماير[٢]" مألوفًا بالنسبة لكم، ولكن عمله بالتأكيد مألوف لكم. في الحقيقة، من المحتمل أن أحد المقربين منكم معجب بشدة بأفكاره، والتي أسرت جيلًا كاملًا من الناس حول العالم. رغم أنني لم أعرف أنها أفكاره إلا مؤخرًا، فإنني أعجبت بعمله منذ كنت في التاسعة من العمر. "ماير" رجل طويل، نحيل في منتصف الخمسينيات من عمره يلهو بشعر طويل ليفي ولحية صغيرة. إذا صادفته في الشارع، فقد لا تتمكن من تمييز وجهه، لكن ربما يواتيك حدس بأنه من المعجبين بفرقة "جريتفول ديد". وستكون على حق: ففي السنوات الخمس الأخيرة من حياة "جيري جارسيا"، حضر "ماير" على الأقل سبعين حفلة مختلفة لفرقة "جريتفول ديد".

تلقى "ماير" تعليمه الجامعي بجامعة هارفارد، والذي تم إيقافه تقريبًا بعد أن باع ثلاجة لطالب جديد وتسلَّم المال، ولكن لم يعطها إياه مطلقًا. وتم إيقافه تقريبًا مرة أخرى حين استخدم جيتارًا كهربائيًّا لتحطيم نافذة حجرة نوم بعض الطلاب. والنقطة المشرقة النادرة في مسيرته الجامعية كانت انتخابه رئيسًا *لهارفارد لامبون*، مجلة هزلية شهيرة، ولكن تم تشويهها سريعًا من قبل محاولة انقلاب.

وفقًا للصحفي "ديفيد أوين"، فإن أقران "ماير"، "حاولوا الإطاحة به في معركة داخلية مؤلمة وتشهيرية؛ لأنهم اعتقدوا أنه ليس مسئولًا بدرجة كافية".

بعد التخرج في الكلية في عام ١٩٧٨، عاد "ماير" للمنزل وبحث عن طرق لكسب المال بسرعة. قضى معظم وقته في الكلية في المراهنة على سباقات الكلاب في مضمار كلاب الصيد، لذا اعتقد أن بإمكانه الحصول على مهنة من خلالها. مكث في المكتبة العامة وبدأ تحليل الإستراتيجيات العلمية لهزيمة النظام. ولم ينجح الأمر: فبعد أسبوعين، نفد المال منه.

بعد عشر سنوات لاحقة، أصبح "جورج ماير" واحدًا من أكثر الناس نجاحًا في مجال الأفلام والاستعراض. كان مساهمًا رئيسيا في فيلم حقق أكثر من ٥٢٧ مليون دولار. ربح سبع جوائز إيمي، وابتكر العديد من الكلمات التي تم إدخالها إلى معاجم اللغة الإنجليزية – واحدة منها كان ينطقها زميلي في الغرفة في الكلية يوميًّا لأربع سنوات. ولكنه أكثر شهرة لدوره في الظاهرة التليفزيونية التي غيرت العالم. يؤكد المطلعون على أنه مسئول بقدر أي شخص آخر عن نجاح العرض الذي أطلقت عليه مجلة *تايم* أفضل مسلسل تليفزيوني في القرن العشرين.

في ١٩٨١، وبتوصية اثنين من الأصدقاء، أرسل "ماير" نماذج كتابة قليلة لعرض جديد لشبكة إن بي سي يسمى *Late Night With David Letterman*. تحدث "ليترمان" عن "أوين" بحماس قائلًا: "كان كل شيء في عرضه، وصولا إلى التفاصيل الصغيرة الأخيرة، مشحوذًا بشكل جميل جدًّا. لم ألتق بأي أحد مثله تمامًا منذ ذلك الحين". خلال الموسم الأول، اخترع "ماير" ما أصبح أحد أشكال الروتين المميزة لـ "ليترمان": استخدام أسطوانة بخارية لسحق الأشياء العادية، كقطع الفاكهة. وبعد عامين من العمل مع "ليترمان"، غادر "ماير" للعمل على *The New Show* مع "لورني مايكلز" ثم انضم إلى *Saturday Night Life*، وغادر في عام ١٩٨٧ لكتابة سيناريو لفيلم "ليترمان" الذي بقي على الرف في نهاية المطاف.

حين أوصى صديقي "ماير" به لـ "ليترمان"، أطلقوا عليه، "أظرف رجل في أمريكا". لم تكن هذه جملة يستخف بها - فلقد أكمل الاثنان ليصبحا كاتبي كوميديا حائزين جائزة إيمي في عروض مثل *Seinfeld, The Wonder years,* و *Monk*. وإذا ألقيت نظرة على ما أنجزه "جورج ماير" منذ أن أنهى نص فيلم "ليترمان"، فقد تميل إلى الاتفاق معهما.

"جورج ماير" هو العقل الموجه للكثير من الفكاهة في مسلسل *The Simpsons*، المسلسل الهزلي وبرنامج الرسوم المتحركة الأطول عرضًا في أمريكا.

فاز مسلسل *The Simpsons* بسبع وعشرين جائزة إيمي لأفضل أوقات البث، ست منها كانت من نصيب "ماير"، وغيَّر المسلسل وجه كوميديا الرسوم المتحركة. رغم أن "ماير" لم يطلق *The Simpsons* - فلقد ابتكره "مات جرونينج" وطوره مع "جيمس إل. بروكس" و"سام سيمون" - إلا أن هناك إجماعًا واسع النطاق على أن "ماير" كان القوة الأكثر أهمية وراء نجاح العرض. فلقد تم تعيين "ماير" لكتابة *The Simpsons* قبل عرضه أول مرة في عام ١٩٨٩، وكان مساهمًا رئيسيًّا لستة عشر موسمًا ككاتب ومنتج تنفيذي. كتب "أوين" قائلًا: "لقد شكل ماير البرنامج تمامًا حتى إنه يمكن النظر الآن إلى الحس الفكاهي للمسلسل على أنه في الأغلب يخصه". ووفقًا لما يقوله كاتب الفكاهة "مايك ساكس": "يعتبر فريق الكتابة إلى حد كبير أن ماير هو عبقري خلف الكواليس بين العباقرة، فهو مسئول عن أفضل الجمل والنكات". وشرح "جون فيتي" - واحد من مؤلفي *The Simpsons* الأصليين والذي ألف العديد من الحلقات الأولى وعمل لاحقًا كمنتج في مسلسل *The Office* - أن "ماير" "هو من يكتب في العرض أكثر من أي أحد آخر في الغرفة - فبصماته موجودة تقريبًا في كل نص. وله تأثير في العرض بقدر ما يستطيعه أي أحد آخر بدون أن ينسب له الفضل كواحد من المبدعين".

كيف أصبح شخص مثل "جورج ماير" ناجحًا للغاية في العمل التعاوني؟ تقدم أنماط التبادلية عدسات قوية لشرح سبب ازدهار بعض الناس في الفرق بينما يفشل الآخرون. في كتاب *Multipliers*، ميزت المديرة التنفيذية السابقة لشركة أوراكل "ليز وايزمان" بين العباقرة وصانعي العباقرة[٢]. يميل العباقرة لأن يكونوا محبين للأخذ: لتشجيع مصالحهم، "يستنفدون الذكاء والطاقة والقدرة" من الآخرين. كتبت ليز، أن صانعي العباقرة يميلون لأن يكونوا محبين للعطاء: يستخدمون "ذكاءهم لتضخيم ذكاء وقدرات" الآخرين، مثلما "تنطلق المصابيح فوق رءوس الناس، تتدفق الأفكار، وتُحل المشكلات". وهدفي في هذا الفصل أن أستكشف كيف تؤثر تلك الفروق بين محبي العطاء والأخذ في نجاح الفرد والمجموعة.

التعاون والشخصية المبدعة

عندما نأخذ بعين الاعتبار ما يستلزمه الأمر للوصول إلى مستوى "جورج ماير" للتأثير الكوميدي، يوجد شك ضئيل في أن الإبداع جزء كبير من المعادلة. تقول "كارولين أومين"، كاتبة ومنتجة *The Simpsons* منذ زمن طويل، إن لدى "ماير" "طريقة مميزة للنظر إلى العالم. وهي فريدة تمامًا". وعلق "مايك سكولي" المنتج التنفيذي ومدير العرض اليومي ذات مرة أنه حين انضم "ماير" للمسلسل: "أثر فيَّ فحسب. كنت قد قمت بالكثير من أعمال المسلسلات الهزلية من قبل، ولكن عمل جورج كان مختلفًا وأصليًّا للغاية حتى إنني تساءلت لفترة عما كان سيحدث لو لم أكن واقعًا في صعاب لا أستطيع حلها".

ولكشف الغموض حول الكيفية التي يصبح بها الناس مبدعين لدرجة كبيرة، نعود لعام ١٩٥٨، حين أطلق عالم نفس بجامعة بيركلي يدعى "دونالد ماكينون" دراسة مبتكرة. أراد أن يعرف الصفات المميزة للأشخاص المبدعين بدرجة كبيرة[٤] في الفن، والعلوم، والتجارة، لذا قام بدراسة مجموعة من الناس يتضمن عملهم المجالات الثلاثة كلها: المهندسين المعماريين. وكبداية، طلب "ماكينون" وزملاؤه من خمسة خبراء في الهندسة المعمارية مستقلين أن يقدموا قائمة بأكثر أربعين مهندسًا معماريًّا مبدعًا في الولايات المتحدة. ورغم أنهم لم يتحدثوا مع بعضهم قط، فإن الخبراء حققوا إجماعًا عاليًا بشكل مميز. فلقد كان بإمكانهم ترشيح ما يصل إلى ٢٠٠ مهندس معماري إجماليًّا، ولكن بعد احتساب التداخل، شكلت قوائمهم ٨٦ مهندسًا فقط. تم ترشيح أكثر من نصف المهندسين المعماريين من قبل أكثر من خبير، وأكثر من ثلثهم من قبل أغلب الخبراء، و ١٥٪ منهم من قبل الخبراء الخمسة جميعهم.

وانطلاقًا من هذه النقطة، وافق ٤٠ من المهندسين المعماريين الأكثر إبداعًا في البلد على أن يتم تحليلهم نفسيًّا. قارنهم فريق "ماكينون" مع ٨٤ مهندسًا معماريًّا آخر ناجحين ولكن ليسوا مبدعين بدرجة عالية، موفقين بين المهندسين المعماريين المبدعين و "العاديين" من حيث العمر والموقع الجغرافي. سافر المهندسون المعماريون جميعهم إلى بيركلي؛ حيث قضوا ثلاثة أيام كاملة يفتحون عقولهم لفريق "ماكينون"، وللعلم. ملأوا عددًا من الاستبيانات الشخصية، مروا بمواقف اجتماعية مثيرة للتوتر، أجروا اختبارات حل مشكلات صعبة، وأجابوا

عن أسـئلة حوارية مجهـدة حول تاريخ حياتهم بالكامل. تمعـن فريق "ماكينون" في كم هائل من البيانات، مسـتخدمين أسـماء مسـتعارة لكل مهندس حتى يظلوا غير مبصرين لمن هو مبدع بدرجة كبيرة ومن ليس كذلك.

برزت مجموعة من المهندسين بأنهم "مسئولون، مخلصون، موثوق بهم، ويُعتمد عليهم"، "ذوو شخصـية جيدة" و "اهتمام متعاطف تجاه الآخرين" بدرجة أكبر من الآخريـن. يرى مبدأ الحيـاة أنه ينبغي أن يكـون هؤلاء هم المهندسـين المبدعين، ولكنهـم لم يكونوا كذلك. لقد كانوا هم المهندسـين العاديين. وقد وجد "ماكينون" أن المهندسـين المبدعين بدوا "لحوحين، عدوانيين، وأنانيين" بشكل أساسي أكثر من مجموعة المقارنة. كان لدى المهندسين المبدعين غرور ضخم واستجابوا بشكل عدواني ودفاعي للنقد. في دراسات لاحقة، برزت الأنماط نفسها من مقارنات لعلماء مبدعيـن وعلماء أقل إبداعًا[٩]: أحرز العلماء المبدعون درجات أعلى بشـكل كبير في الهيمنـة والعدوانيـة والانحراف السـيكوباتي. وتم تقييم العلمـاء المبدعين بدرجة عاليـة من قبـل المراقبين على أنهم يخلقون التبعية في الآخرين ويسـتغلونهم. حتى العلماء المبدعون بدرجة كبيرة أنفسهم اتفقوا مع عبارات من قبيل "أميل للاستهانة بمسـاهمة الآخرين والاسـتحواذ على فضل غير مستحق لنفسـي" و"أميل لأن أكون ساخرًا ومحتقرًا في وصف قيمة الباحثين الآخرين".

لدى محبي الأخذ موهبة في خلق الأفكار المبدعة وتأييدها في وجه المعارضـة. ولأن لديهـم ثقة فائقة في آرائهم، فإنهم يشـعرون بأنهـم متحررون من قيود القبول الاجتماعي التي تقلص مخيلة العديد من الناس. وهذه صفة مميزة لكوميديا "جورج مايـر". فـي عام ٢٠٠٢، كتب وأخرج ومثل في مسـرحية صـغيرة تدعـى *Up Your Giggy*. وفي حواراته، كان يخرج عن النص كثيرًا ويتحدث بألفاظ خارجة.

فما سر الإبداع: أن تكون محبًّا للأخذ؟

ليس بهذه السـرعة. قد يضـمر "ماير" حسًّا سـاخرًا من الفكاهة، وشكًّا راسخًا حيال التقاليد العتيقة، والقليل من طيش الشـباب السـابق، ولكـن في عالم هوليوود الذي يسـيطر عليه محبو الأخذ، قضـى أغلب مسيرته المهنية في نمط حب العطاء. بدأ الأمر مبكرًا في حياته: في نشـأته، كان فتى الكشافة الزعيم وخادم دار العبادة. وفـي جامعـة هارفارد، تخصـص "ماير" في الكيميـاء الحيوية وتم قبولـه في كلية الطب، ولكنه قرر ألا يحضر. وتم إيقافه من قبل طلبة ما قبل الطب شديدي التنافس

الذيـن التقاهم في الكلية، والذين كانوا باسـتمرار "يخربون تجارب بعضـهم - عته حقيقي". وبعد أن تم اختياره رئيسًـا لمجلة *لامبون*، حين حاول أقرانه عزله، يشـير "أوين" إلى أن "ماير لم يَنْجُ من هذا الانقلاب فحسـب، وإنما أيضًـا أصـبح صديقًا مقربًا لخصـمه الرئيسـي على نحو مميز". بعد التخرج والفشـل في مضـمار كلاب الصـيد، عمل "مايـر" في معمل لأبحـاث السـرطان وكمعلم بديل. وعندما سـألت "مايـر" عما جذبه للكوميديا، قال: "أحب أن أجعل الناس يضـحكون، وأرفه عنهم، وأحاول أن أجعل العالم أفضل قليلا".

اسـتخدم "ماير" موهبته الكوميدية في تشجيع المسـئولية الاجتماعية والبيئية. وفي عام ١٩٩٢، تم ترشـيح حلقة مبكرة من مسلسل *The Simpsons* كتبها "ماير" بعنوان *Mr. Lisa Goes to Washington* لجائزة الإعلام البيئي، والتي يتم منحها لأفضـل عرض كوميدي على التلفاز ذي رسـالة بيئية. فاز مسلسل *The Simpsons* بسـت من هذه الجوائز فـي أثناء فترة عمـل "ماير". وفي عام ١٩٩٥، فاز مسلسـل *The Simpsons* بجائزة جينيسيس من جمعية الرفق بالحيوان لرفع مستوى الوعي العام بقضـايا الحيـوان. و "ماير" نباتي يمارس اليوجا، وفي عام ٢٠٠٥ شـارك في كتابـة عرضـ *Earth to America*، وهو عرض خاص لشـبكة تي بي إس اسـتخدم الكوميديا كمحفز لرفع الوعي حول ظاهرة الاحتباس الحراري وقضـايا بيئية أخرى ذات صلة. كما قام بعمل مكثف من أجل منظمة كونسيرفايشن إنترناشونال، مصممًا محاضـرات فكاهية بشـرائح باور بوينت لتشـجيع التنوع الحيوي. وفـي عام ٢٠٠٧، عندما اكتشـف العلماء نوعًا جديدًا من الضـفادع الطحلبية في سـيريلانكا، أسموه تيمنًا باسـم ابنة "ماير"، تكريمًا لمساهماته في جمعية جلوبال أمفيبيان أسيسمنت لحماية الضفادع.

والأكثر إثارة للإعجاب حتى من عمل "ماير" من أجل حماية الكوكب، هو الكيفية التي يعمل بها مع الآخرين. فقد جاءت انطلاقته الكبيرة حين كان يعمل على نص فيلم ليترمان في عام ١٩٨٨. ولإضـافة بعض الاختلاف على يوم عمله، كتب ونشـر ذاتيًا مجلة فكاهية تسـمى *آرمي مان*. أخبر "ماير" الفكاهي "إريك شبيتسـناجل" قائلًا: "كان هناك عدد قليل للغاية من المنشـورات التي تحاول أن تكون مرحة فحسب، لذا حاولت أن أقوم بشيء ليست له أية أجندة سوى أن أجعلك تضحك". كان العدد الأول

من المجلة يتكون من ثماني صـفحات فقط. وقد كتبها "ماير" بنفسـه، ورتبها على سريره، وبدأ يعد نسخًا. ثم وزع حسه الكوميدي الأفضل، مرسلًا نسخًا لحوالي ٢٠٠ صديق مجانًا.

وجد القراء المجلة مرحة للغاية وبدأوا يمررونها لأصدقائهم. وسرعان ما جذبت المعجبين، وكانت على قائمة *رولينج ستون* لأفضل مجلة ترفيهية في العام. وسرعان ما بدأ أصـدقاء "ماير" في إرسـال عروض للظهور في الأعداد المستقبلية. وبحلول العدد الثاني، كان هناك طلب كاف لـ "ماير" لتوزيع حوالي ألف نسـخة. ولكنه أغلق المجلة بعد العدد الثالث، من ناحية لأنه لم يسـتطع أن ينشـر كل عروض أصدقائه، ومن ناحية أخرى أنه لم يستطع أن يتحمل خذلهم.

ظهـر العـدد الأول من *آرمي مـان* حيـن كان مسلسـل *The Simpsons* ينطلق، وشـقت المجلة طريقها إلى أيدي المنتج التنفيذي "سـام سـيمون"، الذي كان على وشـك تعيين فريـق كتابة. قام "سـيمون" بتعيين "مايـر" والقليل من المسـاهمين الآخريـن فـي المجلة، وانطلقـوا معًا لإنجـاح مسلسـل *The Simpsons*. في غرفة المؤلفين، وطد "جورج ماير" نفسـه كشـخص محب للعطـاء. أخبرني "تيم لونج"، كاتب بمسلسـل *The Simpsons* وحاصـل على جائزة إيمـي خمس مرات بأن "لدى جورج سـمعة أفضل من أي أحد أعرفه؛ فهو كريم بشكل مذهل في العطاء ومساعدة الآخرين". وعلى نحو مشابه، تقول "كارولين أومين" معجبة: "يعرف كل من يعرفون جورج أنه شـخص طيب حقًّا. فلديه ميثاق شرف، ويعيش وفقًا لهذا الميثاق، مع قدر خارق للطبيعة من النزاهة".

يؤكـد نجاح "جورج ماير" أن محبي العطاء يسـتطيعون أن يكونوا مبدعين تمامًا مثل محبي الأخذ. بدراسة عاداته في التعاون، يمكننا أن نجني تقديرًا ثريًّا عن كيفية عمـل محبي العطاء بطرق تسـهم في نجاحهم - ونجاح من حولهم. ولكن لاكتسـاب فهم كامل عما يقوم به محبو العطاء بشـكل فعال في التعاون، من المهم أن نقارنهم بمحبي الأخذ. يقترح البحث على المهندسـين المعماريين المبدعين أن لدى محبي الأخذ غالبًا ثقة لإنتاج أفكار أصـلية تطرح التقاليد أرضًـا وخوض المعارك الشـاقة لنصرة أفكارهم؛ ولكن هل لتلك الاستقلالية ثمن؟

التحليق منفردًا

في القرن العشرين، ربما لم يكن أي أحد رمزًا للإبداع البارز أكثر من "فرانك لويد رايت"[٦]. في عام ١٩٩١، تم تقدير "رايت" كأعظم مهندس معماري في أمريكا لكل العصور من قبل الجمعية الأمريكية للمعماريين. كانت لديه مسيرة مهنية ناجحة بشكل استثنائي، مصممًا منزل "فولينج ووتر" الشهير قرب بيتسبرج، ومتحف جوجينهايم، وأكثر من ألف مبنى آخر - تم بناء نصفها تقريبًا. وفي مسيرة مهنية استمرت سبعة عقود، أكمل في المتوسط أكثر من ١٤٠ تصميمًا بمعدل ٧٠ مبنى في العقد الواحد.

رغم أن "رايت" كان مثمرًا خلال الربع الأول من القرن العشرين، بدءًا من عام ١٩٢٤، فإن مستواه انخفض لمدة تسع سنوات. كتب عالم الاجتماع "روجر فرايدلاند" والمهندس المعماري "هارولد زيلمان"، أنه اعتبارًا من عام ١٩٢٥ "تقلصت مهنة رايت للقليل من المنازل في لوس أنجلوس". وبعد دراسة مسيرة "رايت" المهنية، استنتج عالم النفس "إد دي سانت أوبين" أن أقصى تدنٍّ وصل إليه "رايت" معماريًّا حدث في السنوات بين ١٩٢٤ و ١٩٣٣ ؛ حيث أتم مشروعين فقط". عبر السنوات التسع تلك، كان "رايت" أقل إنتاجية من المعتاد بحوالي ٣٥ مرة. وخلال فترة استمرت سنتين، لم يحصل على تفويض واحد، وكان "متعثرًا على الصعيد المهني"، كما يذكر الناقد المعماري "كريستوفر هاوثورن". وبحلول عام ١٩٣٢، لم يكن "فرانك لويد رايت" الشهير عالميًّا سوى عاطل عن العمل"، كما كتب كاتب السير الذاتية "بريندان جيل". "كان آخر تفويض رئيسي تم تنفيذه منزلًا لابن عمه" في عام ١٩٢٩، و "كان مدينًا باستمرار" إلى درجة المكافحة "لإيجاد وساطة لشراء البقالة". ما الذي جعل معماري أمريكا الأعظم يعاني؟

كان "رايت" واحدًا من المعماريين الذين تمت دعوتهم للمشاركة في دراسة "ماكينون" عن الإبداع. رغم أنه رفض الدعوة، كانت صورة المعماري المبدع التي برزت من تحليل "ماكينون" تشبه "رايت" تمامًا. في تصميماته، كان يبدو أن "فرانك لويد رايت" محب للإنسانية. قدم مفهوم الهندسة المعمارية العضوية، مجتهدًا في تعزيز الانسجام بين الناس والبيئات التي يعيشون فيها. ولكن في تعاملاته مع الآخرين، عمل كشخص محب للأخذ. ويعتقد الخبراء أنه عندما كان مبتدئًا في مهنته، صمم "رايت" على الأقل تسعة منازل مخالفة للقواعد، منتهكًا بنود عقده

الذي كان يمنع العمل المستقل. ولإخفاء العمل غير القانوني، أقنع "رايت" - حسبما ذُكر - واحدًا من زملائه المصممين بأن يوقع على العديد من المنازل. وعند مرحلة ما، وعد "رايت" ابنه "جون" براتب للعمل كمساعد على العديد من المشروعات. وحين طلب "جون" منه الراتب، أرسل "رايت" إليه فاتورة مفصلة بالمبلغ الإجمالي للمال الذي أنفقه "جون" طوال حياته، منذ مولده وحتى تلك اللحظة.

عند تصميم منزل فولينج ووتر الشهير، ماطل "رايت" لأشهر. وحين اتصل العميل، "إدجار كوفمان"، أخيرًا بـ "رايت" ليخبره بأنه قاد السيارة لمسافة ١٤٠ ميلًا كي يرى تقدمه، ادعى "رايت" أن البيت قد انتهى. وحين وصل "كوفمان"، لم يكن "رايت" قد أنهى الرسومات حتى، ناهيك عن المنزل. وفي غضون ساعات قليلة، وأمام عيني "كوفمان"، رسم "رايت" تصميمًا مفصلًا. كان "كوفمان قد فوضه بشراء كوخ لإجازات نهاية الأسبوع في أحد أماكن النزهات المفضلة لدى أسرته؛ حيث يستطيعون رؤية شلال المياه. كانت هناك فكرة مختلفة جذريًّا تدور في عقل "رايت": رسم المنزل على صخرة أعلى الشلال، الذي لن يكون مرئيًّا من المنزل. وأقنع "كوفمان" أن يقبلها، وفي النهاية طلب منه ١٢٥ ألف دولار مقابل المنزل، أكثر من ثلاثة أضعاف الخمسة والثلاثين ألفًا المحددة في العقد. من غير المحتمل أن يكون شخص محب للعطاء مرتاحًا أبدًا في الانحراف إلى هذا الحد عن توقعات العميل، ناهيك عن إقناعه بأن يؤيده بحماس ويطالبه بمبلغ إضافي مقابله. لقد كانت عقلية شخص محب للأخذ، كما يبدو، هي التي منحت "رايت" الجرأة على تنمية رؤية أصلية حقًّا وبيعها للعميل.

ولكن ميول الأخذ تلك، التي خدمت "رايت" جيدًا في منزل فولينج ووتر، هي نفسها التي أسهمت أيضًا في تراجعه لتسع سنوات. لعقدين، حتى عام ١٩١١، صنع "رايت" اسمه كمعماري يعيش في شيكاغو وأوك بارك، إلينوي؛ حيث استفاد من مساعدة الحرفيين والنحاتين. في عام ١٩١١، صمم تاليسين - عقارًا في واد ناءٍ بويسكونسن. ولاعتقاده أنه يستطيع أن يتفوق وحده، انتقل إلى هناك. ولكن بمرور الوقت، أهدر "رايت" وقته خلال "سنوات طويلة من التراخي الجبري"، كما كتب "جيل". في تاليسين، افتقد "رايت" الوصول لمساعدين موهوبين. ويشير "دي سانت أوبين" قائلًا: "إن العزلة التي اختارها عن طريق تصميم تاليسين تركته

بدون العناصر التي أصبحت ضرورية لحياته: التفويضات المعمارية والعمال الماهرين لمساعدته على إتمام تصاميم المباني الخاصة به".

ودام نضوب "فرانك لويد رايت" إلى أن تخلى عن الاستقلالية وبدأ يعمل بشكل متداخل مرة أخرى مع معاونين موهوبين. لم تكن فكرته: أقنعته زوجته "أولجيفانا" بأن يبدأ تأسيس برنامج زمالة للمتدربين لمساعدته في العمل. حين انضم المتدربون إليه في عام ١٩٣٢، حلقت إنتاجيته، وسرعان ما كان يعمل على منزل فولينج ووتر، والذي يراه عديد من الناس كأعظم عمل معماري في التاريخ الحديث. أدار "رايت" برنامج الزمالة لربع قرن، ولكن حتى ذلك الحين، كافح لتقدير مدى اعتماده على المساعدين. رفض أن يدفع لهم، طالبًا منهم أن يقوموا بالطهي، والتنظيف والعمل الميداني. شرح "إدجار تافل"[٧] - واحد من المساعدين السابقين الذي عمل معه على منزل فولينج ووتر - أن رايت: "كان معماريًّا عظيمًا، لكنه كان يحتاج إلى أناس مثلي كي يجعل تصميماته تنجح - رغم أنك لم تكن تستطيع أن تقول له ذلك".

قصة "رايت" تعرض الفجوة بين ميولنا الطبيعية لنسب النجاح المبدع للأفراد والواقع التعاوني الذي يدعم الكثير حقًّا من العمل الرائع. إن هذه الفجوة ليست مقصورة بصرامة على المجالات المبدعة. حتى في الوظائف التي تبدو مستقلة والتي تعتمد على القدرات العقلية البحتة، يعتمد نجاحنا على الآخرين أكثر مما ندرك. خلال العقد الماضي، درس العديد من أساتذة جامعة هارفارد جراحي قلب[٨] في مستشفيات ومحللي أمن في بنوك استثمارية. تخصصت كلتا المجموعتين في العمل المعرفي: فإنهم يحتاجون إلى مدارك جادة لتركيب قلوب المرضى وتنظيم المعلومات المعقدة من أجل توصيات الأسهم. ووفقًا لخبير الإدارة "بيتر دراكر"، فإن "عمال المعرفة، بعكس العاملين اليدويين في الصناعة، يمتلكون وسائل الإنتاج: فهم يحملون تلك المعرفة في رءوسهم ويمكنهم لذلك اصطحابها معهم". ولكن حمل المعرفة ليس في الحقيقة أمرًا سهلًا للغاية.

في إحدى الدراسات، أراد الأستاذان الجامعيان "روبرت هاكمان" و"جاري بيسانو" أن يعرفا أي الجراحين يصبح أفضل مع الممارسة. وبما أن الجراحين مطلوبون للغاية، فهم يقومون بعمليات في مستشفيات متعددة. وخلال سنتين، تتبع "هاكمان" و"بيسانو" ٣٨٥٧٧ عملية جراحية أجراها ٢٠٣ جراحي قلب في ٤٣ مستشفى مختلفًا. ركزا على طعم مجزئ الشريان التاجي، حيث يفتح الجراحون

صدر المريض ويوصلون وريدًا من الساق أو جزءًا من شريان الصدر لكي يتجاوزوا انسدادًا في الشريان إلى القلب. وفي المتوسط، توفي ٣٪ من المرضى في أثناء هذه العمليات.

حين فحص "هاكمان" و "بيسانو" البيانات، اكتشفا نمطًا مميزًا. في المجمل، لم يتحسن الجراحون بالممارسة. فهم يتحسنون فحسب في *المستشفى المحدد* الذي يمارسون فيه. لكل عملية قاموا بها في مستشفى معين، انخفض خطر وفاة المرضى بنسبة ١٪. ولكن بقي خطر الوفاة نفسه في مستشفيات أخرى. لم يستطع الجراحون اصطحاب أدائهم معهم؛ فأداؤهم لم يكن يتحسن في عملية مجزئ الشريان التاجي. كانوا يصبحون أكثر ألفة مع ممرضين وأطباء تخدير معينين، عارفين نقاط قوتهم وضعفهم وعاداتهم وأنماطهم. وساعدتهم هذه الألفة على تجنب وفيات المرضى، ولكنها لم تنتقل إلى المستشفيات الأخرى. ولتقليل خطر وفاة المرضى، احتاج الجراحون إلى علاقات مع أعضاء فريق جراحة محددين.

بينما كان "هاكمان" و "بيسانو" يجمعان بياناتهما عن المستشفيات، كانت هناك، على مقربة في جامعة هارفارد دراسة مشابهة في القطاع المالي. في البنوك الاستثمارية، يجري محللو الأمن بحثًا لإنتاج توقعات الأرباح وتقديم توصيات لشركات إدارة الأموال حول إذا ما كان ينبغي أن يشتروا أو يبيعوا أسهم شركة ما. يحمل المحللون النجوم[١] معرفة وخبرة فائقة، بحيث ينبغي أن يكونوا قادرين على استخدامها بغض النظر عمن هم زملاؤهم. وكما يشرح تنفيذي بحث الاستثمار "فريد فرانكل": "إن المحللين الماليين هم المهنيون الأكثر قابلية للتنقل في وول ستريت؛ لأن خبرتهم قابلة للنقل. أعني، أن الخبرة تنتقل معك أينما كنت. فقاعدة العملاء لا تتغير، وتحتاج فقط إلى مفكرتك الذهنية وملفاتك، وتكون في العمل".

ولاختبار هذا الافتراض، درس "بوريس جرويسبرج" أكثر من ألف محلل أمن دخل ثابت وأسهم عادية خلال تسع سنوات في ٧٨ شركة مختلفة. تم تصنيف المحللين وفقًا للفاعلية من قبل آلاف العملاء في شركات إدارة الاستثمار بناء على جودة تقديراتهم للأرباح، ومعرفتهم بالصناعة، وتقاريرهم المكتوبة، والخدمة، واختيار الأسهم، وإمكانية الوصول إليهم والاستجابة. وتم تصنيف أعلى ثلاثة محللين في كل قطاع من قطاعات الصناعة الثمانين بالنجوم، الذين يربحون ما بين مليونين و ٥ ملايين من الدولارات. وتتبع "جرويسبرج" وزملاؤه ما حدث حين

غيَّر المحللون الشركة. عبر تسع سنوات، انتقل ٣٦٦ محللًا - ٩٪، لذا كان ممكنًا أن نرى إذا ما كان النجوم حافظوا على نجاحهم في الشركات الجديدة أم لا.

رغم أنه من المفترض أنهم نجوم فردية، فلقد كان أداؤهم غير قابل للنقل. حين انتقل المحللون النجوم إلى شركة مختلفة، تراجع أداؤهم، وبقي منخفضًا لخمس سنوات على الأقل. في السنة الأولى بعد الانخفاض، كان المحللون النجوم أقل ترجيحًا بنسبة ٥٪ أن يتم تصنيفهم في المرتبة الأولى، وأقل ترجيحًا بنسبة ٦٪ أن يتم تصنيفهم في المرتبة الثانية، أقل ترجيحًا بنسبة ١٪ أن يتم تصنيفهم في المرتبة الثالثة، وأكثر ترجيحًا بنسبة ٦٪ ألا يتم تصنيفهم. وحتى بعد خمس سنوات من انتقالهم، كان النجوم أقل ترجيحًا بنسبة ٥٪ ليتم تصنيفهم في المرتبة الأولى وأكثر ترجيحًا بنسبة ٨٪ ألا يتم تصنيفهم. وفي المتوسط، خسرت الشركات حوالي ٢٤ مليون دولار بسبب تعيين محللين نجوم. وبعكس معتقدات "فرانكل" وخبراء الصناعة الآخرين، استخلص "جرويسبرج" وزملاؤه أن "تعيين النجوم ليس مفيدًا للنجوم أنفسهم، على مستوى أدائهم، ولا للشركات التي تعينهم من ناحية قيمتهم بالسوق".

ولكن استطاع بعض المحللين النجوم الحفاظ على نجاحهم. فإذا انتقلوا مع فريقهم، كان النجوم لا يظهرون أي تراجع على الإطلاق في أدائهم. فلدى المحللين النجوم الذين ينتقلون وحدهم احتمال بنسبة ٥٪ أن يتم تصنيفهم في المرتبة الأولى، بينما لدى المحللين النجوم الذين انتقلوا مع فريقهم احتمال بنسبة ١٠٪ أن يتم تصنيفهم في المرتبة الأولى - الشيء نفسه بالنسبة لمن لم ينتقلوا على الإطلاق. وفي دراسة أخرى، وجد "جرويسبرج" وزملاؤه أن المحللين كانوا أكثر ترجيحًا للحفاظ على أدائهم العالي إذا عملوا مع زملاء مرتفعي الجودة في فرقهم وأقسامهم. فالمحللون النجوم اعتمدوا على زملائهم الخبراء من أجل المعلومات والأفكار الجديدة.

لقد اعتمد محللو الاستثمار وجراحو القلب النجوم بشكل كبير على المتعاونين الذين يعرفونهم جيدًا أو لديهم مهارات قوية. فإذا كان "فرانك لويد رايت" محبًّا للعطاء أكثر من الأخذ، فهل كان سيتمكن من تجنب السنوات التسع التي انخفض دخله وسمعته فيها؟ يعتقد "جورج ماير" ذلك.

أتمنى لو كان بإمكاني أن أكرهك

بعد أن غادر "ماير" عرض *Saturday Night Live* في عام ١٩٨٧، غادر سريعًا مدينة نيويورك وانتقل إلى بولدر، بولاية كولورادو، للعمل بمفرده على نص فيلم "ليترمان". ومثلما فعل "فرانك لويد رايت"، عزل "ماير" نفسه عن معاونيه. ولكن في تناقض صارخ لـ "رايت"، أدرك "ماير" أنه يحتاج إلى الآخرين كي ينجح. عرف أن أداءه كان مترابطًا، لا مستقلًا: فإن قدرته على جعل الناس يضحكون كانت جزئيًّا بفضل التعاون مع زملائه من كاتبي الكوميديا. لذلك اتصل بمن عمل معهم في مجلة *لامبون* وفي عروضه السابقة، داعيًا إياهم للمساهمة في مجلة *آرمي مان*. أخبرني "ماير" قائلًا: "أعتقد أن التعاون شيء جميل، خاصة في الكوميديا. ففي مجتمع من الأشخاص المرحين، يمكنك الحصول على تعاون نادر، نكات لم يكن بإمكانك أبدًا الإتيان بها وحدك". انتهى الأمر بأربعة من زملائه لمساعدة "ماير" في العدد الافتتاحي. كان أحدهم "جاك هاندي"، الذي أسهم بدفعة مبكرة من النكات والتي كان يطلق عليها Deep Thoughts، والتي أصبحت سلسلة من النكات الشهيرة للغاية. نشر "ماير" نكات "Deep Thoughts" لمدة ثلاث سنوات قبل أن يصبحا مشهورين في عرض *Saturday Night Live*، وأسهما في نجاح *آرمي مان*.

إن المقاربة بين "جورج ماير" و "فرانك لويد رايت" تكشف كيف يفكر كل من محبي العطاء والأخذ بشكل مختلف حيال النجاح. ظن "رايت" أنه بإمكانه اصطحاب عبقريته المعمارية من شيكاغو - حيث عمل مع فريق من الخبراء - إلى منطقة نائية بويسكونسن؛ حيث كان وحيدًا إلى حد كبير. كان شعار عائلة "رايت": "الحقيقة مقابل العالم"، وهو موضوع مألوف في الثقافة الغربية. فإننا نميل لمنح امتياز للعبقري الوحيد الذي يولد أفكارًا تأسرنا، أو تغير العالم. ووفقًا للبحث الذي أجراه ثلاثي علماء النفس بجامعة ستانفورد، يرى الأمريكيون الاستقلالية كرمز للقوة، ناظرين للترابط المتداخل كإشارة للضعف[١]. وهذا حقيقي بشكل خاص فيما يخص محبي الأخذ، الذين يميلون لرؤية أنفسهم أعلى من الآخرين ومنفصلين عنهم. ويعتقد محبو الأخذ أنهم إذا كانوا يعتمدون كثيرًا للغاية على الآخرين، فسيكونون عرضة لأن يتفوق عليهم الآخرون. ومثل "رايت"، فإن المحللين النجوم الذين غادروا بنوك الاستثمار الخاصة بهم بدون فرقهم الناجحة - أو بدون أخذ جودة الفرق الجديدة التي سينضمون إليها بعين الاعتبار - يقعون في هذه المصيدة.

يرفض محبو العطاء فكرة أن الترابط المتداخل ضعف. فمحبو العطاء أكثر ترجيحًا للنظر للترابط المتداخل كمصدر قوة، وطريقة لتسخير مهارات أشخاص متعددين من أجل الصالح الأكبر. وقد أثر هذا التقدير للترابط المتداخل بشكل كبير في الطريقة التي تعاون بها "ماير". فلقد أدرك أنه إذا كان بإمكانه المساهمة بفاعلية للمجموعة، فقد ينجح الجميع، لذا بذل جهدًا كي يدعم زملاءه. عندما كتب "ماير" لعرض *Saturday Night Live* في منتصف ثمانينيات القرن الماضي كشخص مجهول ظاهريًّا، كان متواجدًا دائمًا تقريبًا في المكتب، جاعلًا نفسه متاحًا لتقديم التغذية الراجعة للآخرين. وانتهى به الأمر لمساعدة كوميديين مثل "جون لوفيتز"، "فيل هارتمان"، "راندي كويد" في كتابتهم وتقديمهم.

وخلف كواليس *Saturday Night Live*، كان العديد من الكتاب يتنافسون كي تظهر مشاهدهم في العرض. يعترف "ماير" قائلًا: "كان هناك عنصر من عناصر التطور التي تحدث عنها داروين. فقد يكون هناك عشرة مشاهد في العرض الواحد، وقد يكون لدينا ٣٥ أو ٤٠ مشهدًا على الطاولة. كانت هناك معركة من نوع ما، وحاولت فحسب أن أكون معاونًا جيدًا". عندما كان يتم اختيار نجوم كبار مثل "مادونا" للظهور في العرض، كان الزملاء يحتشدون من أجل تقديم مشهد. قدم "ماير" مادة لتلك العروض، ولكنه بذل أيضًا جهدًا إضافيًّا على مشاهد الضيوف الأقل إثارة، الذين كانوا يجذبون مشاهدين أقل. فلقد أخذ "ماير" على عاتقه تطوير مشاهد مقنعة للضيوف الأقل بريقًا مثل "جيمي بريسلين"؛ لأن هذا كان هو الوقت الذي يحتاج فيه العرض إلى أقصى إمكانياته. يقول "ماير": "لقد أردت فقط أن أكون جنديًّا جيدًا. عندما لم يكن الناس متحمسين، حينها كنت أشعر بأن عليَّ أن "أصعد دوري". كان يقبل التحدي، مشاركًا في كتابة مشهد مرح للغاية لـ "بريسلين" وضع أشرار "جيمس بوند" في برنامج حواري. لعب "بريسلين" دور جولد فينجر، مقدمًا نصائح عن تصميم الحصون وشاكيًا من إحباط بوند لمخططاته. سبق المشهد سخرية فيلم *Austin Powers* الناجح من أفلام بوند بأكثر من عشر سنوات.

استمر نمط "ماير" للعطاء في مسلسل *The Simpsons*. بين المؤلفين، كانت المهمة الأكثر شهرة هي أن تكتب نموذجيًّا المسودة الأولى للحلقة؛ لأن هذا سمح لهم بوضع طابعهم الإبداعي عليها. قد يولد "ماير" قدرًا وفيرًا من الأفكار للحلقات،

ولكن نادرًا ما كتب المسـودة الأولى. بدلًا من ذلك، شاعرًا بأن مهاراته مطلوبة أكثر في إعادة الكتابة، كان يتحمل مسـئولية العمل الصـعب لقضـاء أشهر في المساعدة على إعادة كتابة ومراجعة كل حلقة. وهذه صفة مميزة لطريقة تعاون محبي العطاء: فهم يتحملون المهام التي هي للصـالح الأفضـل للمجموعة، لا بالضرورة لصالحهم الشخصـي؛ وهذا ما يجعل مجموعاتهم تنجح[١١]. تظهر الدراسات أنه في المتوسط، بـدءًا مـن فـرق المبيعات إلـى فرق مصـانع الـورق وحتـى المطاعم، كلمـا أعطى أعضـاء الفريق أكثر، ارتفعت جودة وكـم منتجات وخدمات مجموعاتهم. ولكن ليس مجموعاتهم فحسب هي التي تحصل على المكافأة: مثل "آدم ريفكين"، يوسع محبو العطاء الناجحون الكعكة بطرق تفيدهم بالإضـافة إلى مجموعاتهم. يكشف البحث المكثـف أن من يمنحون وقتهم ومعرفتهم باسـتمرار لمسـاعدة زملائهم ينتهي بهم الأمر بربح علاوات وترقيات أكثر في نطاق واسـع من المواقع، بدءًا من البنوك، إلى شركات التصنيع. يقول "تيم لونج": "في مسلسل *The Simpsons*، أعتقد أن جورج سـلم نفسـه للعرض. فبشـكل غريزي، فهم أن أفضـل شيء بالنسـبة له هو أن يكون العرض جيدًا بأكبر قدر ممكن".

ويوجد اسم لتصـرفات "ماير": في عالم تسلق الجبال، يسمى هذا باسم *سلوك الحملـة الاستكشـافية*[١٢]. وقد تم ابتـكار هذا المصـطلح من خلال الكليـة الوطنية للقيـادة الخلويـة (NOLS)، والتـي قدمـت تعليمًا بريًّـا لآلاف الأشـخاص، ومنهم أطقم رواد فضـاء في وكالة ناسا. يتضـمن سلوك الحملة الاستكشافية وضع أهداف المجموعة ومهمتها أولًا، وإظهار قدر الاهتمام نفسـه الذي تظهره لنفسك للآخرين. يقول "جيف آشـبي"، قائد مكوك فضائي بوكالة ناسا، الذي طار أكثر من ٤٠٠ دورة حول الأرض، إن "سـلوك الحملة الاستكشـافية - أن تكون مؤثرًا للآخرين، وكريمًا، وتضع مصلحة الفريق فوق مصلحتك - هو ما يساعدنا على النجاح في الفضاء أكثر من أي شيء آخر". يضيف "جون كانينجيتر"، الذي يدير القيادة في الكلية الوطنية للقيادة الخلوية، أن سلوك الحملة الاستكشافية "ليس لعبة لا يربح فيها أحد: عندما تعطي، تجني المزيد في المقابل".

ينبع جزء من نجاح "ماير" من توسيع الكعكة: فكلما أسهم أكثر في نجاح عروضه، كان هنـاك نجاح أكثر ليتشـاركه الفريق بأكمله؛ ولكن سـلوك الحملة الاستكشـافية الخاص بـ "ماير" غيَّر أيضًـا الطريقة التي يراه زملاؤه بها. عندما يضـع الأشخاص

المحبون للعطاء مصالح المجموعة فوق مصالحهم، فهم يشيرون إلى أن هدفهم الرئيسي هو إفادة المجموعة. والنتيجة، يجني محبو العطاء احترام معاونيهم. لو تنافس "ماير" لصياغة أقوى مشاهده لـ "مادونا"، لاعتبره زملاؤه المؤلفون تهديدًا لمكانتهم ومسيرتهم المهنية. ولكن بالقيام بعمله الأفضل من أجل الضيوف الأقل شهرة، كان "ماير" يصنع معروفًا لزملائه. لم يعد محبو الأخذ يشعرون بأنهم بحاجة إلى التنافس معه، وشعر المتوسطون بين الأخذ والعطاء بأنهم يدينون له، ورآه محبو العطاء واحدًا منهم. يقول "دون باين"، مؤلف بمسلسل *The Simpsons* منذ عام ١٩٩٨: "عندما كنت تجزئ قصتك أو تعيد كتابة نصك في الغرفة، كان جورج مرحَّبًا به دائمًا كإضافة للمجموعة. كان دائمًا يأتي بشيء يجعل النصوص أفضل. وهذا ما يجذب الناس إليه؛ فهم يحترمونه ويعجبون به".

بالإضافة إلى بناء النية الحسنة، فإن التطوع للمهام غير المحببة وتقديم التغذية الراجعة أعطى "ماير" الفرصة لإظهار مواهبه الكوميدية بدون أن يجعل زملاءه يشعرون بعدم الأمان. في إحدى الدراسات، وجد باحثا جامعة مينيسوتا "يوجين كيم" و"تيريزا جلومب" أن الأشخاص ذوي الموهبة العالية يميلون لجعل الآخرين يشعرون بالغيرة، واضعين أنفسهم في خطر أن يكرههم الآخرون ويستاءوا منهم، وينبذوهم ويقللوا من شأنهم. ولكن إذا كان هؤلاء الأشخاص الموهوبون محبين للعطاء أيضًا، فلن يكونوا مستهدفين[١٣]. بدلًا من ذلك، يتم تقدير الأشخاص المحبين للعطاء لمساهماتهم في المجموعة. وبتحمل المهام التي لم يرغب فيها زملاؤه، كان "ماير" قادرًا على إبهارهم بفطنته وفكاهته بدون إثارة حقدهم.

يلخص "ماير" ميثاق شرفه بـ "(١) كن متاحًا للآخرين. (٢) اعمل بجد. (٣) كن طيبًا. (٤) اتبع نهجًا أخلاقيًّا". بينما أسهم بطرق كشفت مهاراته دون إطلاق الغيرة[١٤]، بدأ زملاؤه يعجبون به ويثقون بعبقريته الكوميدية. يشرح "تيم لونج" قائلًا: "بدأ الناس يرونه كشخص لم يكن متحفزًا على الصعيد الشخصي". وتضيف "كارولين أومين": "أنت لا تفكر فيه كمنافس. هو شخص يمكنك التفكير فيه على مستوى أعلى، ويمكنك الوثوق به من الناحية الإبداعية. ومقارنة بالمؤلفين الآخرين في الغرفة الذين كنت معهم، أقول إن مسلسل *The Simpsons* يميل للبحث مطولًا عن النكات. وأعتقد أن ذلك لأن لدينا كُتابًا، مثل جورج، يقولون: "لا، هذا ليس صحيحًا تمامًا"، حتى ولو كان الوقت متأخرًا، حتى ولو كنا جميعًا متعبين. وأعتقد أن

هذه صفة مهمة. فنحن نحتاج إلى هؤلاء الأشخاص، مثل جورج، الذين لا يخافون من أن يقولوا: "لا، هذا ليس جيدًا بدرجة كافية. يمكننا أن نقوم بما هو أفضل".

في مقالة كلاسيكية، جادل عالم النفس "إدوين هولاندر" بأنه حين يتصرف الناس بكرم في المجموعات، فإنهم يجنون تقديرات خاصة[١٤] - انطباعات إيجابية تتراكم في أذهان أعضاء المجموعة. وبما أن العديد من الناس يفكرون كأشخاص متوسطين بين الأخذ والعطاء، فإنهم حين يعملون في مجموعات، من الشائع للغاية أن يتتبعوا سجل الأفضال والديون لكل عضو. ما إن يجنِ عضو بالمجموعة تقديرات خاصة من خلال العطاء، حتى يمنح المتوسطون بين الأخذ والعطاء ذلك العضو رخصة للانحراف عن قواعد المجموعة أو توقعاتها. وكما يلخص عالم الاجتماع بجامعة بيركلي[١٥] "روب ويلر": "تكافئ المجموعات التضحية الفردية". في مسلسل *The Simpsons*، جمع "ماير" قدرًا وفيرًا من التقديرات الخاصة، جانيًا حرية للمساهمة بأفكار أصلية وتحويل الاتجاه الإبداعي للعرض. يتذكر "ماير" قائلًا: "أحد أفضل الأشياء حول بناء المصداقية كان أنه إذا رغبت في تجربة شيء غريب تمامًا، يكون الناس راغبين على الأقل في إعطائه فرصة على طاولة القراءة. وكان الأمر ينتهي بهم لا لإعادة كتابة عملي بقدر ما كانوا يفعلون في البداية، لأنهم يعرفون أن لديَّ سجل إنجازات محترمًا. أعتقد أن الناس قد رأوا أن حماسي كان في المكان الصحيح - ونياتي كانت حسنة. و هذا يستمر طويلا".

ومتماشيًا مع تجربة "ماير"، يظهر البحث أن محبي العطاء يحصلون على فضل إضافي[١٦] حين يقدمون أفكارًا تتحدى الوضع الراهن. في دراسات أجريتها مع الزملاء "شارون باركر" و "كاثرين كولينز"، حين يقدم محبو الأخذ اقتراحات من أجل التحسين، يشك الزملاء في نياتهم، ويرونهم أشخاصًا أنانيين. ولكن حين يقترح محبو العطاء أفكارًا قد تكون مهددة، يستمع زملاؤهم ويكافئونهم للتعبير عن رأيهم، مدركين أنهم مدفوعون من قبل الرغبة الصادقة في المساهمة. تقول "كارولين أومين" ضاحكة: "حين أفكر في جورج في غرفة المؤلفين، فإن كلمة لطيف ليست ما سأقول، فهو مفعم بالحيوية أكثر من ذلك. ولكن حين يكون جورج قاسيًا، تعرف أن ذلك فقط لأنه يهتم كثيرًا بالقيام بما هو صحيح".

في عام ١٩٩٥، في أثناء الموسم السادس لمسلسل *The Simpsons*، أخبر "ماير" زملاءه بأنه سيغادر العرض في نهاية الموسم. وبدلًا من أن يروا مغادرته

فرصــة للتقدم الشخصــي، لم يدعه المؤلفون يذهب. تعاونوا بسرعة لإعادة تعيينه، وأقنعوه بأن يعود كمستشــار. وســرعان ما اســتعادوه ككاتب بدوام كامل. قال "جون فيتي" لجريدة *هارفارد كريمســون*: "في مرحلة مبكرة للغاية، أدركنا أن وجود جورج كان مهمًّا جدًّا في الحجرة. فلم يكن رأي أي أحد أكثر قيمة من رأي جورج". وبالعودة إلى تجاربه في العمل مع "ماير"، يضـيف "تيم لونج" أنه: "يوجد شــيء ســحري في بناء ســمعة كشــخص يهتم بالآخرين أكثر من نفســه. فهي ترتد لصالحك بطرق لا حصر لها".

المطالبة بنصيب الأسد من الفضل

رغم أن عطاء "ماير" دعم ســمعته في الحلقات الداخلية من مجال الفن، فلقد بقي مجهــولًا فــي العالم الخارجي. فــي هوليوود، يوجد حل ســهل لهذه المشــكلة. يجني المؤلفون الشــهرة عن طريق المطالبة بالفضــل في العديد من الحلقات التليفزيونية بأكبر قدر ممكن، مما يثبت أن الأفكار والمشاهد كانت وليدة عقولهم.

شــكل "جورج ماير" وصــاغ أكثر من ٣٠٠ حلقة لمسلسل *The Simpsons*، ولكن فــي تحد هادئ لقواعد هوليوود، فلقد حصــل على الفضــل ككاتب عن اثنتي عشــرة حلقــة فقــط. وعن مئــات الحلقات، حصــل كتــاب آخرون على فضــل أفــكار ونكات "مايــر". أخبرنــي "تيــم لونج" قائلًا: "لــم يأخذ جورج فضــل الكتابة عن مسلســل *The simpsons*، رغــم أنــه كان آلــة الأفكار. يميل النــاس للإتيــان بالأفكار والغيرة تحرســهم، ولكن جــورج كان يخلق الأفكار، ويعطيها لشــخص آخر ولا يحصــل على الفضــل أبدًا. وهناك فترة حاسمة بالمسلسل عبر عشر سنوات حيث لم يحصل على الفضل لنكتة واحدة، رغم أنه مسئول عن عدد ضخم منها".*

---

* رغم أن تركيزي على "جورج ماير"، فإنه من المهم أن أقر بأن الكوميديا في مسلسل *The Simpsons* لطالما كانت إنجازًا جماعيًّا. وبالتحديد، يمدح "ماير" على الفور "جون شفارتزفيلدر"، الذي كتب ٦٠ حلقة، أكثر من ضعف ما كتبه أي كاتب آخر في تاريخ العرض. يتضمن المساهمون الآخرون الذين حصلوا على العديد من فضل الكتابة "جويل كوين"، "جون فرينك"، "دان جريني"، "آل جين"، "تيم لونج"، "إيان ماكستون-جراهام"، "كارولين أومين"، "دون باين"، "مات سيلمان"، "جون فيتي". وبالطبع - كما يشير "ماير" - لا تشمل هذه القائمة المعدين والعديد من الكتاب الآخرين، المنتجين ومصممي الرسوم المتحركة الذين شكلوا نجاح العرض. بدأ "ماير" مشاركة الفضل مبكرا. "في مجلة آرمي مان، شعرت بأنه إذا كان الناس سيكتبون، فينبغي أن يحصلوا على الفضل، خاصة أنهم يقومون بذلك مجانًا". استخدم رمزًا فريدًا للجيش ليقر بمساهمة كل كاتب. يقول "ماير" ضاحكًا: "كان قرارًا سيئًا، لأنه كان عليَّ أن أقصهم جميعا بسكين إكس أكتو، وألصقهم بالمطاط على اللوح الذي كنت أستخدمه. كان من الصعب أن أجدهم في القالب على غطاء سريري".

بمنحه الفضل، ساوم "ماير" على ظهوره. يتذكر "لونج" قائلًا: "لزمن طويل، لم تكن مساهمة جورج الهائلة - فيما يراه البعض كأهم برنامج تليفزيوني في تلك الفترة - معروفة جيدًا كما يجب أن تكون. كان يؤلف قدرًا هائلًا من المادة، ولا يحصل على الفضل حقًّا". هل كان ينبغي على "ماير" أن يطالب بفضل أكثر من أجل جهوده؟ بدا أن اغتنام الفضل بالتأكيد نجح مع "فرانك لويد رايت": في تاليسين، صمم "رايت" أن يكون اسمه على كل وثيقة كرئيس المعماريين، حتى عندما كان المعاونون هم من يقودون المشروع. فقد هدد معاونيه بأنهم إذا لم يمنحوه الفضل أولًا ويقدموا كل الوثائق لقبوله، فسيتهمهم بالتزوير ويصطحبهم للمحكمة.

ومع ذلك، إذا ألقينا نظرة عن كثب أكثر على تجربة "ماير"، فقد نستنتج أنه حين نجح "رايت" كمعماري، لم يكن ذلك - بصرف النظر عن الاستحواذ على الفضل - بسببه. قد تكون ممانعة "ماير" للاستحواذ على الفضل لنفسه كلفته بعض الشهرة على المدى القصير، ولكنه لم يقلق حيال ذلك. فلقد جنى الفضل كمنتج تنفيذي، حاصلًا على ست جوائز إيمي عن عمله في مسلسل *The Simpsons*، وشعر بأن هناك وفرة من الفضل للانطلاق. يقول "ماير": "يشعر الكثير من الناس بأن قدرهم يتضاءل إذا كان هناك العديد من الأسماء على النص، كما لو أن الجميع يحاولون المشاركة في وليمة. ولكن ليست هذه حقًّا الطريقة التي يعمل بها الأمر. ما يميز الفضل هو أنه ليس شيئًا لا يربح فيه أي أحد، بل توجد مساحة للجميع، وستلمع إذا كان الآخرون يلمعون".

قد يثبت الوقت أن "ماير" على حق. رغم تضحياته قصيرة الأجل، انتهى الأمر بـ "ماير" لتلقي الفضل الذي يستحقه. كان "ماير" مجهولًا ظاهريًّا خارج هوليوود حتى عام ٢٠٠٠، عندما نشر "ديفيد أوين" لمحة عن حياة "ماير" في مجلة نيويوركر، بعنوان رئيسي يصف "ماير" بأنه "أظرف رجل خلف كواليس أظرف عرض تليفزيوني". عندما اتصل "أوين" بالمؤلفين الرئيسيين لمسلسل *The Simpsons* لإجراء مقابلات، تقبلوا بشغف فرصة التغني بمديح "ماير". وكما يوضح "تيم لونج": "يسعدني كثيرًا أن أثني على فضائل جورج، حتى إن كنت سأحرجه".

كما يمنح المتوسطون بين الأخذ والعطاء علاوة لمحبي العطاء في التعاون، يفرضون الضرائب على محبي الأخذ. في دراسة لشركات سلوفينية[١٧] قادها "ماتيج كيرني"، كان الموظفون الذين يخفون المعرفة عن زملائهم في العمل يكافحون

من أجل توليد أفكار مبدعة؛ لأن زملاءهم استجابوا بالطريقة نفسها، رافضين مشاركة المعلومات معهم. للتوضيح، فكر في المسيرة المهنية للباحث الطبي "جوناس سالك[١٨]"، الذي بدأ العمل على تطوير لقاح لشلل الأطفال في عام ١٩٤٨. في العام التالي، طور العلماء "جون إندرز"، "فريدريك روبينز" و"توماس ويلر" بنجاح فيروس شلل الأطفال في أنابيب اختبارات، ممهدين الطريق لإنتاج ضخم للقاح اعتمادًا على فيروس حي. وبحلول عام ١٩٥٢، طور معمل أبحاث سالك في جامعة بتسبرج لقاحًا ظهر أنه فعال. شهد هذا العام أسوأ وباء شلل أطفال في تاريخ الولايات المتحدة. أصاب الفيروس أكثر من ٥٧٠٠٠ شخص، مؤديًا إلى أكثر من ٣٠٠٠ حالة وفاة و٢٠٠٠٠ حالة شلل. وخلال السنوات الثلاث التالية، قاد راعي "سالك"، "توماس فرانسيس"، تقييم تجربة ميدانية للقاح "سالك"، مختبرًا إياه على أكثر من ١,٨ مليون طفل بمساعدة ٢٢٠٠٠٠ متطوع، و٦٤٠٠٠ عمال مدارس، و٢٠٠٠٠ مهني بالرعاية الصحية. في الثاني عشر من أبريل ١٩٥٥، في آن أربور، بولاية ميتشيجان، أعلن "فرانسيس" إعلانًا بث موجة من الأمل عبر البلد: كان لقاح سالك "آمنًا، وفعالًا وقويًّا". وخلال سنتين، تم نشر اللقاح من خلال جهود جبارة لمؤسسة مارش أوف دايمس، وانخفض حدوث شلل الأطفال بحوالي ٩٠٪. بحلول عام ١٩٦١، كان هناك فقط ١٦١ حالة في الولايات المتحدة. وللقاح الآثار نفسها على مستوى العالم.

أصبح "جوناس سالك" بطلًا قوميًّا. ولكن في المؤتمر الصحفي التاريخي عام ١٩٥٥، ألقى "سالك" خطبة وداع عرضت علاقاته وسمعته في المجتمع العلمي للخطر. لم يقر بأهمية مساهمات "إندرز"، "روبينز"، "ويلر"، الذين نالوا جائزة نوبل قبل عملهم الرائد الذي مكن فريق "سالك" من إنتاج اللقاح بعام. والمقلق أكثر، أنه لم يمنح أي فضل للباحثين الستة في معمله الذين كانوا مساهمين رئيسيين في جهوده على تطوير اللقاح - "بايرون بينيت"، "بيرسيفال بازلي"، "إل. جيمس لويس"، "يوليوس يانجر"، "إلسي وورد"، "فرانسيس يوروتشكو".

غادر فريق "سالك" المؤتمر وأعينهم دامعة. كما يكتب المؤرخ "ديفيد أوشينسكاي" في كتاب *Polio: An American Story*، لم يعترف "سالك" قط "بمن كانوا في معمله. شعرت هذه المجموعة، الذين جلسوا بفخر معًا في القاعة

المكتظة، بالتجاهل بشكل مؤلم... زملاء "سالك" في العمل من بيتسبرج... توقعوا أن رئيسهم سيكرمهم. بدا أن التحية ضرورية، وطال انتظارها"، وكان هذا حقيقيًّا بشكل خاص من وجهة نظر شخص متوسط بين الأخذ والعطاء. أخبر أحد الزملاء صحفيًّا: "في البداية، كنت أراه كأب، وفي النهاية، كان أبًا شريرًا"[١٩].

وبمرور الوقت، أصبح واضحًا أن "يوليوس يانجر" شعر بالتقليل من شأنه بشكل خاص. أخبر "يانجر" "أوشينسكاي" قائلًا: "يجب الجميع أن يحصلوا على فضل تجاه ما يقومون به. وكانت صدمة كبيرة". حطم التجاهل علاقتهم: فقد ترك "يانجر" معمل "سالك" في عام ١٩٥٧ واستمر في القيام بعدد من المساهمات المهمة في علم الفيروسات والمناعة. في عام ١٩٩٣، التقيا أخيرًا في جامعة بيتسبرج، وعبر "يانجر" عن مشاعره. بدأ "يانجر" قائلًا: "لقد كنا بين الجمهور، أقرب زملائك ومساعديك المتفانين، الذين عملوا بجد وإخلاص من أجل الهدف نفسه الذي رغبت فيه. هل تتذكر مَن ذكرت ومَن لم تذكره؟ هل تدرك كم كنا محطمين في تلك اللحظة وفي أي وقت بعدها عندما أصررت على أن تجعل زملاءك في العمل مجرد أشخاص نكرة؟"، ويشير "يانجر" إلى أن سالك "اهتز بوضوح بسبب هذه الذكريات وقدم استجابة ضئيلة".

طاردت لحظة استحواذ "جوناس سالك" على الفضل وحده لبقية مسيرته المهنية، فأطلق مؤسسة "سالك" للدراسات البيولوجية؛ حيث استمر مئات الباحثين في تطوير العلوم الإنسانية إلى اليوم. ولكن إنتاجية "سالك" ضعفت - لاحقًا في مسيرته المهنية، حاول بفشل أن يطور لقاحًا لمرض الإيدز - فتجنبه زملاؤه. لم يفز بجائزة نوبل قط، ولم يتم انتخابه قط لأكاديمية العلوم الوطنية المرموقة.* يكتب "أوشينسكاي" قائلًا: "في السنوات التالية، جنى كل باحث بارز في شلل الأطفال مدخلًا. والاستثناء الرئيسي، بالطبع، كان جوناس سالك... كما عبر أحد الملاحظين، حطم سالك "الوصايا غير المكتوبة" للبحث العلمي"، التي تضمنت أنه "ينبغي عليك أن تمنح الفضل للآخرين". ووفقًا لما قاله "يانجر": "استاء الناس

---

* يعتقد العديد من المطلعين أن حادثة الاستحواذ على الفضل، بالإضافة إلى الاهتمام الذي منحه "سالك" لوسائل الإعلام، كان سببًا رئيسيًّا لعدم إقرار أكاديمية العلوم القومية به أبدا. لكن يستمر الجدل حول سبب عدم فوزه بجائزة نوبل. جادل بعض العلماء أنه رغم أن لقاح شلل الأطفال شارك بمساهمة تطبيقية لا تقدر بثمن في الصحة العامة، إلا أنها لم تكن مساهمة أصلية للمعرفة العلمية الجوهرية.

منــه حقًــا كونه لفت الأنظار هكذا، وقام حقًا بأكثر شــيء مخالف للزمالة يمكنك أن تتخيله".

لقــد ظن "ســالك" أن زملاءه كانــوا غيورين. وأقــر في تعليقــات موجزة[٢٠] حول الحادثة: "إذا قام شــخص ما بشــيء ما وحصل على فضــله، فستكون هناك عندئذ نزعة لوجود تلك الاستجابة التنافسية. فلم أكن سالمًا من غيرة زملائي بمؤسسة آن أربور". ولكن "سالك" توفي في عام ١٩٩٥ بدون الإقرار مطلقًا بمساهمات زملائه. وبعد ذلك بعشر سنوات، في عام ٢٠٠٥، عقدت جامعة بيتسبرج حدثًا لإحياء الذكرى الخمســين لإعلان العقار. وفي حضور "يانجر"، صــحح ابن "سالك"، باحث مرض الإيدز "بيتر ســالك"[٢١]، الخطأ أخيرًا. قال "بيتر سالك": "لم يكن الأمر إنجاز رجل واحد. كان إنجاز فريق متفان وبارع. كان جهدًا تعاونيًّا".

يبــدو أن "جوناســ ســالك" ارتكب خطأ "فرانك لويد رايت" نفســه: رأى نفســه مســتقلًّا لا مرتبطًا بمجموعة من الزملاء. وبدلًا من أن يجني تقديرات خاصة مثلما فعل "جورج ماير"، تمت معاقبة "ســالك" من قبل زملائه للاســتحواذ على الفضــل وحده.

لمــاذا لــم يقر "ســالك" قط بفضــل مســاهمات زملائه فــي تطوير لقاح شــلل الأطفــال؟ هل من الممكن أنه كان يحرس إنجازاته بشــكل غيور، كما يفعل شــخص محب للأخذ بطبعه؟ ولكنني أعتقد أن هنـاك إجابة أكثر إقناعًا: إنه لم يشــعر بأنهم يستحقون الفضل. لماذا؟

انحياز المسئولية[٢٢]

لفهــم هــذه الأحجية، نحتــاج إلى أن نســافر إلى كنــدا؛ حيث طلب علمــاء نفس من بعض الأزواج أن يفصــحوا عن علاقاتهم: فكر في زواجك، أو علاقتك الرومانســية الأحدث. من خلال الجهد الشامل الذي يتم بذله في العلاقة، بدءًا من إعداد العشاء وتخطيط المواعيد الرومانســية إلى إخراج القمامة وحل الخلافات، ما نســبة العمل الذي تقوم به؟

دعنا نقل إنك ســتزعم تحمل مســئولية ٥٥٪ من الجهد الكلي في العلاقة. إذا تم تقييم جهودك بشــكل مثالي، فستزعم شــريكة حياتك تحمل المسئولية بنسبة ٤٥٪، وســيكون مجموع تقديراتكما ١٠٠٪. فــي الحقيقة، وجد عالما النفس "مايكل روس"

و "فيوري سيكولي" أن ٣ من كل أربعة أزواج كان مجموعهما بشكل مميز أكثر من ١٠٠٪. لقد بالغ الأزواج في تقدير مساهماتهم. يُعرف هذا باسم انحياز المسئولية: المبالغة في مساهماتنا مقارنة بمساهمات الآخرين. وهذا خطأ يكون محبو الأخذ عرضة له بشكل خاص، وهو مدفوع جزئيًّا من قبل الرغبة في رؤية أنفسنا وتقديمها بشكل إيجابي. وتماشيًا مع هذه الفكرة، لم يتجنب "جوناس سالك" بالتأكيد ضوء المسرح. يكتب "أوشينسكاي" قائلًا: "كانت هذه واحدة من مواهبه العظيمة النجاح في وضع نفسه في المقدمة بطريقة تجعله يبدو لا مباليًا بصدق لشهرته... كان الصحفيون والمصورون يجدونه دائمًا كارهًا لكن متاحًا. يحذرهم ألا يهدروا الكثير من وقته؛ كان يشتكي كونهم يعطلونه عن العمل المهم الذي يقوم به؛ ومن ثم، بعد أن يقدم احتجاجًا رسميًّا، يستوعب الأمر تمامًا".

ولكن هناك عاملًا آخر أكثر قوة وأكثر إطراء: تضارب المعلومات. لدينا وصول للمعلومات عن مساهماتنا أكثر من مساهمات الآخرين. نرى كل جهدنا، ولكننا نشهد جزءًا فرعيًّا من جهود شركائنا. حين نفكر فيمن يستحق الفضل، تكون لدينا معرفة أكثر بمساهماتنا. وبالطبع، حين طُلب من كل زوج وزوجة أن يذكرا مساهمات الطرف الآخر في زواجهما، في المتوسط، كان الناس قادرين على ذكر ١١ من مساهماتهم، ولكن ٨ فقط من مساهمات شريك حياتهم.

حين استحوذ "سالك" على الفضل وحده عن لقاح شلل الأطفال، كانت لديه ذكريات حية عن الدم والعرق والدموع التي استثمرها في تطوير اللقاح، ولكن بالمقارنة كانت لديه معلومات قليلة عن مساهمات زملائه. فهو لم يجرب حرفيًّا ما قام به "يانجر" وبقية الفريق - ولم يكن منتبهًا للاكتشاف الحائز على جائزة نوبل الذي قام به "إندرز"، "روبينز"، "ويلر".

يكتب مؤسس موقع لينكد إن "ريد هوفمان": "حتى حين تكون نيات الناس حسنة، فإنهم يميلون للمبالغة في تقدير مساهماتهم والتقليل من تقدير مساهمات الآخرين". وانحياز المسئولية هذا هو المصدر الرئيسي لفشل التعاون. فالعلاقات المهنية تتحطم عندما يشعر رجال الأعمال، المبتكرون، المستثمرون والتنفيذيون بأن شركاءهم لا يمنحونهم الفضل الذي يستحقونه، أو يوفونهم حقهم.

في هوليوود، بين عامي ١٩٩٣ و١٩٩٧، قصد أكثر من ٤٠٠ سيناريو - تم تقديم ثلثهم تقريبًا - طلب تحكيم الفضل. إذا كنت محبًّا للأخذ، فإن دافعك المحرك هو

أن تتأكد من أنك تجني أكثر مما تعطي، مما يعني أنك ستحصي بحرص كل مساهمة تقوم بها. ومن السهل للغاية أن تصدق أنك قمت بنصيب الأسد من العمل، متجاهلًا ما أسهم به زملاؤك.

كان "جورج ماير" قادرًا على التغلب على انحياز المسئولية. أسهم مسلسل *The Simpsons* بالعديد من الكلمات في مفردات اللغة الإنجليزية، وأشهرهم كلمة هومر *(d'oh!)* استجابة لحدث يسبب ضيقًا ذهنيًا أو بدنيًا. لم يبتكر "ماير" الكلمة، ولكنه ابتكر *(yoink)*، الكلمة الشهيرة التي تنطقها شخصيات المسلسل حين يختطفون شيئًا من يد شخصية أخرى. في عام ٢٠٠٧، قدمت المجلة الفكاهية *كراكد* مقالًا عن أشهر كلمات ابتكرها[٢٢] مسلسل *The Simpsons*. وكانت في القائمة كلمات قديمة مثل *cromulent* (لوصف شيء جيد، مقبول) و *tomacco* (تهجين من Tomato (الطماطم) و tobacco (التبغ) قالها هومر، تم اقتراحها أول مرة في عدد من مجلة *ساينتفيك أمريكان* عام ١٩٥٩، وتم تهجينها حقًا في عام ٢٠٠٣ من قبل شخص معجب بمسلسل *The Simpsons* يدعى "روب باور". ولكن أشهر كلمة مبتكرة على القائمة كانت *meh*، تعبيرًا عن اللامبالاة الخالصة التي ظهرت أول مرة في الموسم السادس من العرض. في إحدى الحلقات، كانت "مارج سيمبسون" معجبة بـ "نول" في معرض النهضة، لكونها درست النسيج في المدرسة الثانوية. فتنسج رسالة تقول: "أهلًا بارت، أنا أنسج على نول". يرد بارت: "*meh*". (أي فليكن ما يكون). بعد ست سنوات، تمت إذاعة حلقة تتهجى فيها "ليزا سيمبسون" الكلمة حقًا.

ظهرت كلمة *meh* في العديد من المعاجم، بدءًا من قاموس ماكميلان ("تستخدم لإظهار أنك لا تهتم لما يحدث أو أنك غير مهتم بشكل خاص بشيء ما) إلى موقع Dictionary.com (تعبير عن الضجر أو اللامبالاة) إلى قاموس كولينز للغة الإنجليزية ("ملاحظة اعتراضية لاقتراح اللامبالاة أو الضجر- أو كصفة لتقول إن شيئًا ما عادي أو شخصًا ما غير مؤثر"). منذ سنوات عديدة، تفاجأ "جورج ماير" عندما شارك كاتب بالمسلسل معه ذكرى عن الحلقة التي ظهرت فيها كلمة *meh* أول مرة. "ذكرني أنني عملت على تلك الحلقة، وظن أنني كنت أنا من ابتكر كلمة *meh*. لم أتذكرها". عندما سألت "تيم لونج" عمن ابتكر كلمة *meh*، كان متأكدًا

تمامًـا أنــه "جورج مايــر". "أنا على يقيــن تقريبا أنه ابتكر كلمــة *meh*. إنها في كل مـكان – لا يدرك معظـم النـاس حتى أنها بدأت في مسلســل *The Simpsons*. وفي النهاية، نبهت المحادثات مع المؤلفين ذاكرة "ماير": "كنت أحاول التفكير في كلمة تكون أسهل كلمة في نطقها بأقل جهد – مجرد فتح للشفاه وسيخرج الهواء".

لماذا لا يتمتع "ماير" بذاكرة أفضل عن مساهماته؟ كشخص محب للعطاء، كان تركيزه على تحقيق نتيجة جماعية تمتع الآخرين، لا على زعم مسئولية شخصية لتلك النتيجــة. قد يقترح أكبر قــدر ممكن من الجمل، والنكات والكلمــات، ويدع الآخرين يعملون عليها ويدمجونها في نصوصهم. وقد ركز انتباهه على تحسين الجودة الكلية للنص، بدلًا من تتبع الشــخص المسئول عنها. يقول "ماير": "كان الكثير من العمل مثل المســاعدة في كرة الســلة. عندما يقول شــخص ما: "جورج، هذه تخصك"، لا أعرف حقًّا. لقد ملت إلى ألا أكون قادرًا على تذكر الأشياء التي قمت بها؛ لذا لم أكن أقــول دائمًــا عندما *فعلت* هذا أو ذاك، بل كنت أقول عندما *فعلنا* هذا أو ذاك. أعتقد أنه من الجيد أن تعتاد القيام بذلك".

يظهر البحث أنه ليس من الصعب للغاية على الأشخاص المحبين للأخذ وكذلك المتوســطين بين الأخــذ والعطاء أن يطوروا هذه العادة. تذكر أن انحياز المســئولية يحــدث لأن لدينــا معلومــات عــن مســاهماتنا أكثــر مــن معلوماتنا عن مســاهمات الآخرين. ومفتاح موازنة أحكامنا عن المســئولية هو أن نركز انتباهنا على ما يسهم بــه الآخــرون. كل ما تحتــاج إلى القيام بــه هو أن تعد قائمة بما يســهم به شــريكك *قبل* أن تقدر مســاهماتك. تشــير الدراســات إلى أنه عندما يفكر الموظفون في قدر المساعدة التي يتلقونها من رؤسائهم قبل التفكير في قدر ما يسهمون به لرؤسائهم، فإن تقديرهم لمساهمات رؤسائهم يتضاعف، من أقل من ١٧٪ وحتى أكثر من ٣٣٪. اجمع مجموعة عمل من ٣ إلى ٦ أشــخاص، واطلب من كل عضو أن يقدر نسبة العمل الكلــي الذي يقوم بــه. اجمع تقديراتهم، والمجموع المتوســط يكون أكثر من ١٤٠٪. اطلب منهم أن يفكروا في مســاهمات كل عضــو آخر قبل مساهماتهم[٢٤]، وسينخفض المجموع المتوسط إلى ١٢٣٪.

يفعــل محبــو العطاء من أمثال "ماير" ذلك بشــكل طبيعي: فهــم يهتمون بتقدير مســاهمات الآخرين[٢٥]. في إحدى الدراســات، طلب عالم النفس "مايكل ماكول" من الناس أن يملأوا استطلاعًا لقياس إذا كانوا محبين للعطاء أو الأخذ، وأن يقرروا في

أزواج أهمية الأشياء المختلفة للنجاة في الصحراء. أخبر نصف الأزواج عشوائيًّا بأنهم فشلوا، والنصف الآخر أنهم نجحوا. لام محبو الأخذ شركاءهم على الفشل ونسبوا فضل النجاح لأنفسهم، بينما تحمل محبو العطاء اللوم على الفشل ومنحوا شركاءهم فضلًا أكثر على النجاح.

وهذا هو أسلوب عمل "جورج ماير": فهو قاسٍ بشكل مذهل على نفسه عندما تسوء الأمور، ولكن سرعان ما يهنئ الآخرين عندما تسير الأمور جيدًا. يقول "تيم لونج": "الكوميديا السيئة تؤذي جورج بدنيًّا". يريد "ماير" من كل نكتة أن تجعل الناس يضحكون - وتجعل العديد منهم يفكرون. رغم أنه يتوقع من الآخرين الالتزام بالمعايير العالية نفسها التي يضعها لنفسه، فإنه أكثر تسامحًا مع أخطائهم. باكرًا في مسيرته المهنية، تم طرد "ماير" من عرض يسمى *Not Necessarily the News* بعد ستة أسابيع. وبعد عشرين عامًا، التقى مصادفة بالمديرة التي طردته. اعتذرت - فمن الواضح أن طرده كان غلطة - واعتقدت أن "ماير" سيكون غاضبًا. وبينما كان يخبرني بالقصة، ضحك "ماير" قائلًا: "كان من اللطيف أن أراها مجددًا. قلت: "هيا، انظري أين نحن؛ كل شيء تم الصفح عنه". يوجد القليل من الناس في هوليوود يزدهرون من خلال التحقير من شأن أعدائهم، وهذا دافع فارغ، ولا تريد أن تجعل كل الناس هناك يحاولون إضعافك".

في غرفة إعادة الكتابة بمسلسل *The Simpsons*، ساعد "ماير" كونه متسامحًا مع الآخرين أكثر من نفسه على الحصول على أفضل الأفكار منهم. يقول: "لقد حاولت أن أخلق مناخًا في الغرفة يشعر الجميع فيه بأنه بإمكانهم المساهمة، وأنه من الجيد أن تفشل العديد والعديد من المرات". وهذا معروف باسم *الأمان النفسي*[٢٦] -اعتقاد أنه بإمكانك المخاطرة دون أن تصبح مُجَازى أو معاقبًا. يظهر بحث أستاذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد "آمي إدموندسون" أن في نوعية البيئة الآمنة نفسيًّا التي ساعد "ماير" على خلقها، تعلم الناس وأصبحوا أكثر إبداعًا.* ومحبو العطاء

* هل هناك جانب مظلم للأمان النفسي؟ يعتقد العديد من المديرين أنه بتحمل الأخطاء، فإنهم يرسلون للآخرين رسالة مفادها أنه من الجيد أن تخطئ. قد لا تكون مثل هذه الأخطاء كارثية في مسلسل تليفزيوني هزلي، لكن فكر في مكان تكون الحيوات فيه على المحك: وحدات المستشفيات. طلبت "إدموندسون" من أعضاء من ثماني وحدات بالمستشفيات أن يقيموا قدر الأمان النفسي الذي يشعرون به في الوحدة، وكم عدد الأخطاء الطبية التي ارتكبوها. كما هو متوقع، كلما ارتفع الأمان النفسي، زاد عدد الأخطاء المرتكبة. في الوحدات التي شعر فيها إخصائيو الرعاية الصحية بأن أخطاءهم يمكن تجاوزها، بدوا أكثر ترجيحًا لتقديم أدوية خاطئة للمرضى، ومعرضين حياتهم للخطر بسبب العلاج غير الفعال أو الحساسية. يبدو الأمر وكأنه من البديهي أن

هم من يخلقون غالبًا مثل هذه البيئة: في إحدى الدراسات، كان المهندسون الذين شاركوا الأفكار بدون توقع أي شيء في المقابل أكثر ترجيحًا للعب دور رئيسي في الابتكار[٢٧]؛ لأنهم جعلوا تبادل المعلومات آمنًا. يتذكر "دون باين" عندما انضم هو وكاتب زميل يدعى "جون فرينك" إلى مسلسل *The Simpsons*، أنهم كانوا مرعوبين من المحاربين القدامى الموهوبين في العرض، ولكن "ماير" جعل عرض أفكارهم أمرًا آمنًا. "كان جورج داعمًا بشكل مذهل، وأخذنا تحت جناحه. جعل الأمر سهلًا للغاية للانضمام والمشاركة، شجعنا على الاقتراح ولم يشوه سمعتنا. استمع، وطلب آراءنا".

عند مراجعة النصوص، يقتطع كتاب الكوميديا من المادة بلا رحمة، تاركين مَن كتبوها مجروحين نفسيًّا. على الجانب الآخر، يقول "ماير" إنه "حاول أن يتخصص في الدعم العاطفي للآخرين". عندما كان المؤلفون يهلعون من إعادة كتابة نصوصهم، كان هو غالبًا الشخص الذي يواسيهم ويهدئهم. يشير "ماير" قائلًا: "كنت دائمًا أتعامل مع أشخاص على وشك الموت، وأصطحب الناس غالبًا بعيدًا عن الفزع. أجيد تهدئتهم، وأريهم طريقة مختلفة للنظر للموقف". في نهاية اليوم، حتى ولو كان سيلقي بعملهم في القمامة، كانوا يعرفون أنه يهتم بهم كأشخاص. تعلق "كارولين أومين" بأن: "جورج لا يتصنع الكلمات؛ سيأتي إليك مباشرة ويخبرك إذا كان يظن أن النكتة التي اقترحتها خرقاء، ولكنك لا تشعر أبدًا بأنه يقول إنك أخرق". وقد أخبرني "تيم لونج" بأنه عندما تعطي "ماير" نصًّا كي يقرأه: "يبدو الأمر كأنك سلمته طفلًا صغيرًا، ومن مسئوليته أن يخبرك إذا كان طفلك مريضًا أم لا. فهو يهتم حقًّا بالكتابة الرائعة - وبك".

التهاون بشأن الأخطاء قد يجعل الناس راضين عن أنفسهم ويرتكبون المزيد من الأخطاء، لكن "إدموندسون" لم تكن مقتنعة. فقد رأت أن الأمان النفسي كان يزيد الراحة مع ذكر الأخطاء، لا بسبب الأخطاء. وبالتأكيد كلما زاد أمان الوحدة النفسي، زاد ذكر أخطائها. لكن عندما فحصت "إدموندسون" بيانات أكثر موضوعية واستقلالية عن الأخطاء الطبية، لم ترتكب الوحدات الآمنة نفسيًّا في الواقع أخطاء أكثر. في الحقيقة، كلما زاد أمان الوحدة النفسي، *قلت* الأخطاء التي يرتكبونها. لماذا؟ في الوحدات التي افتقدت الأمان النفسي، أخفى إخصائيو الرعاية الصحية أخطاءهم، خوفًا من العقاب. والنتيجة أنهم، لم يكونوا قادرين على التعلم من أخطائهم. في الوحدات ذات الأمان النفسي العالي، على الناحية الأخرى، جعل ذكر الأخطاء تجنب تقدمهم ممكنًا.

فجوة المنظور[٢٨]

إذا كان التغلب على انحياز المسئولية يعطينا فهمًا أوضح لمساهمات الآخرين، فما الذي يسمح لنا بتقديم الدعم للزملاء في الأعمال التعاونية؛ حيث يمكن أن ترتفع العواطف ويأخذ الناس النقد غالبًا على محمل شخصي؟ إن مشاركة الفضل هي قطعة واحدة لعمل جماعي ناجح. إن قدرات "ماير" المرتبطة بمواساة زملائه المؤلفين عند اقتطاع عملهم، وخلق بيئة آمنة نفسيًّا هي سمة مميزة لخطوة مهمة أخرى يضعها محبو العطاء في التعاون: رؤية ما يتخطى فجوة المنظور.

في تجربة أجراها عالم النفس بجامعة نورثويسترن "لوران نوردجرين"، تنبأ الناس بكم سيكون الجلوس في غرفة مجمّدة لخمس ساعات أمرًا مؤلمًا. تنبأوا تحت ظرفين مختلفين: الدفء والبرد. عندما قدرت مجموعة الدفء قدر الألم الذي سيشعرون به في الغرفة المجمّدة، كانت أذرعهم في دلو من الماء الدافئ. قامت مجموعة البرد أيضًا باتخاذ أحكامهم وأذرعهم في دلو، لكن مملوء بالماء المثلج. أي المجموعتين من المتوقع أن تشعر بأقصى ألم في الغرفة المجمدة؟

كما خمنت على الأرجح، كانت مجموعة البرد. توقع الناس أن الغرفة المجمدة ستكون مؤلمة أكثر بنسبة ١٤٪ عندما كانت أذرعهم في دلو الماء المثلج عمن كانت أذرعهم في دلو الماء الدافئ. فبعد الشعور بالبرد حرفيًّا لدقيقة، عرفوا أن ساعات عديدة ستكون مروعة. ولكن كانت هناك مجموعة ثالثة من الناس شعروا بالبرد تحت ظروف مختلفة. غمسوا أذرعهم في دلو ماء مثلج، ثم سحبوها وملأوا استبيانًا منفصلًا. وبعد مرور عشر دقائق، قدروا كم سيكون مؤلمًا التواجد في غرفة مجمدة.

كان من المفترض أن تتشابه توقعاتهم مع توقعات مجموعة البرد، لكونهم شعروا بدرجة الحرارة المجمدة منذ عشر دقائق فقط، لكن توقعاتهم لم تكن كذلك. كانت توقعاتهم متطابقة مع توقعات مجموعة الدفء. رغم أنهم شعروا بالبرد منذ عشر دقائق، فإنه عندما كانوا لا يشعرون بالبرد بعد الآن، لم يعودوا يستطيعون تخيله. وهذه هي فجوة المنظور: عندما لا نمر بحالة حادة نفسيًّا أو بدنيًّا، فإننا نقلل من تقدير مدى تأثيرها فينا بشكل كبير. على سبيل المثال، يظهر الدليل أن الأطباء يفكرون باستمرار بأن مرضاهم يشعرون بألم أقل مما هم فيه حقًّا. فبدون أن يكونوا في حالة من الألم هم أنفسهم، لا يستطيع الأطباء إدراك كيف يمكن أن تكون في مثل هذه الحالة تمامًا.

في مستشفى بسان فرانسيسكو[٢٩]، كان اختصاصي أورام قدير قلقًا حيال مريض. "إن ذهنه ليس صافيًا مثلما كان بالأمس". كان المريض طاعنًا في السن، ويعاني سرطانًا نقيليًّا متقدمًا. قرر اختصاصي الأورام أن يطلب بزلًا قَطَنيًّا ليرى ما الخطب، آملًا في نجاة حياة المريض. "ربما كان لديه التهاب - التهاب السحايا، خراج مخي - شيء يمكن علاجه".

كانت لدى طبيب الأعصاب، "روبرت بيرتون"، شكوكه. كانت التوقعات الخاصة بالمريض قاتمة، وقد يكون البزل القَطَني مؤلمًا للغاية. لكن لم يكن طبيب الأورام مستعدًّا للاعتراف بالهزيمة. عندما دخل "بيرتون" الغرفة ومعه صينية البزل القَطَني، احتجت عائلة المريض. قالوا معًا: "رجاءً، لا مزيد". أومأ المريض - أضعف من أن يتحدث بسبب مرضه الطرفي - رافضًا البزل القَطَني. استدعى "بيرتون" طبيب الأورام وشرح طلب العائلة لتجنب البزل القَطَني، لكن لم يكن طبيب الأورام مستعدًّا للاستسلام. وفي النهاية، أمسكت زوجة المريض بذراع "بيرتون"، متوسلة إياه أن يدعمهم في رفض نية طبيب الأورام للقيام ببزل قَطَني. توسلت الزوجة: "إنه ليس ما نرغب فيه". كان طبيب الأورام ما زال مصرًّا على إنقاذ حياة المريض. وشرح سبب كون البزل القَطَني ضروريًّا، وفي النهاية، أذعنت العائلة والمريض.

أجرى "بيرتون" البزل القَطَني، والذي كان إجراؤه متحديًا ومؤلمًا إلى حد كبير بالنسبة للمريض. نشأ لدى المريض صداع قوي، ودخل في غيبوبة ومات بعد ثلاثة أيام بسبب السرطان. رغم أن طبيب الأورام كان خبيرًا بارزًا في مجاله، فإن "بيرتون" يتذكره: "بشكل أساسي لما علمني إياه فيما يخص القبول غير القابل للنقد لتصديق أنك "تقوم بالصواب". فالطريقة الوحيدة التي يمكنك أن تعرف بها حقًّا هي إذا سألت المريض وأجريتما حوارًا".

في الأعمال التعاونية، نادرًا ما يتجاوز محبو الأخذ فجوة المنظور تلك. فهم مركزون للغاية على وجهات نظرهم حتى إنهم لا يرون أبدًا ردود أفعال الآخرين حيال أفكارهم والتغذية الراجعة الخاصة بهم. على الجانب الآخر، اكتشفت أنا والباحث "جيم بيري" أنه في العمل المبدع، يكون محبو العطاء محفزين نحو إفادة الآخرين[٣٠]، لذا يجدون طرقًا كي يضعوا أنفسهم مكان الآخرين ويشعرون بما يشعر به الآخرون. عندما كان "جورج ماير" يحرر عمل كتَّاب ومصممي الرسوم المتحركة في مسلسل *The Simpson*، كان يواجه فجوة منظور. فلقد كان يقتطع مشاهدهم

ونكاتهم المفضلة، لا مشاهده ونكاته. مدركًا أنه لا يستطيع أن يشعر حرفيًّا بما يشعرون به، ووجد بديلًا قريبًا: فكر كيف بدا عليه الأمر أن يتلقى تغذية راجعة وتتم مراجعة عمله عندما كان في مكانهم.

عندما انضم للمسلسل في عام ١٩٨٩، كتب "ماير" حلقة عن أحد الأعياد تضمنت سياق حلم. ظن أن السياق كان مضحكًا للغاية، لكن "سام سيمون"، مدير العرض آنذاك، لم يوافق. عندما اقتطع "سيمون" الحلم من النص، كان "ماير" غاضبًا للغاية. "جن جنوني. كنت ثائرًا للغاية لأن سام اضطر إلى أن يرسلني للقيام بمهمة أخرى كي يخرجني من الحجرة فحسب". عند نقد وتغيير عمل مصممي الرسوم المتحركة والمؤلفين، يتذكر "ماير" هذه التجربة. أخبرني "ماير" قائلًا: "يمكنني أن أحس بشعور السلب هذا عندما يكتب الآخرون عملهم". جعله هذا أكثر تعاطفًا ومراعاة للشعور، مساعدًا الآخرين على الهدوء من الحالات الحادة وتقبل التغذية الراجعة التي يقدمها.

مثل "ماير"، يحول محبو العطاء الناجحون إطاراتهم المرجعية نحو منظور المتلقي. بالنسبة لمعظم الناس، فإن هذه ليست نقطة البداية الطبيعية. فكر في المعضلة المشهورة لمنح هدية من أجل الزفاف أو من أجل قدوم طفل جديد. عندما يقوم المتلقي بإعداد لائحة، هل تختار شيئًا من اللائحة أم ترسل هدية مميزة؟

ذات مساء، كانت زوجتي تبحث عن هدية زفاف لصديقين. قررت أنه سيكون أكثر اهتمامًا ومراعاة للشعور أن تجد شيئًا غير موجود على لائحتهما، واختارت أن ترسل شمعدانين، مفترضة أن صديقينا سيقدران الهدية المميزة. شخصيًّا، كنت مرتبكًا. فقبل سنوات عديدة، عندما تلقينا هدايا الزفاف، كانت زوجتي مستاءة كثيرًا عندما أرسل الناس هدايا مميزة، بدلًا من أن يختاروا أشياء من لائحتنا. عرفت أنها تريد أشياء معينة، وكان من النادر للغاية أن يرسل أي أحد هدية تفضلها عن الهدايا التي اختارتها حقًّا. ومع علمها أنها فضلت هدية اللائحة عندما كانت هي المتلقي، لماذا اختارت الهدية المميزة عندما كانت في دور المعطي؟

لفهم حقيقة هذه الأحجية، فحص الباحثان "فرانسيسكا جينو" من جامعة هارفارد و "فرانك فلين" من جامعة ستانفورد كيف تفاعل المرسلون والمتلقون مع هدايا اللائحة والهدايا المميزة[٢١]. فقد وجدا أن المرسلين يستهينون دائمًا بمدى تقدير المتلقين لهدايا اللائحة. في إحدى التجارب، جندوا ٩٠ شخصًا لكي يعطوا

أو يتلقوا هدية من موقع amazon.com. كان لدى المتلقين ٢٤ ساعة لإعداد لائحة بعشرة منتجات يتراوح سعرها من ٢٠ إلى ٣٠ دولارًا. دخل المرسلون على قوائم الأمنيات وتم تعيينهم عشوائيًّا بحيث يختارون هدية من اللائحة أو هدية مميزة (فكرتهم الخاصة).

توقع المرسلون أن المتلقين سيقدرون الهدية المميزة كشيء دالٍّ على الاهتمام وشخصي أكثر. في الحقيقة، كان العكس هو الصحيح. أعطى المتلقون تقديرًا لهدايا اللائحة أكبر كثيرًا من الهدايا المميزة. وبرزت الأنماط نفسها مع الأصدقاء الذين يعطون ويتلقون هدايا الزواج وأعياد الميلاد. فضل المرسلون أن يعطوا هدايا مميزة، ولكن المتلقين فضلوا حقًّا الهدايا التي اختاروها على قوائمهم ولوائح أمانيهم.

لماذا؟ يظهر البحث أنه عندما نأخذ وجهات نظر الآخرين، نميل للبقاء ضمن إطاراتنا للمرجعية[٢٢]، متسائلين: "كيف *سأشعر* لو كنت في هذا الموقف؟" عندما نعطي هدية، نتخيل الفرحة التي قد نشعر بها عند تلقي الهدايا التي اخترناها. ولكن هذه ليست الفرحة نفسها التي سيشعر بها المتلقي؛ لأن لديه مجموعة تفضيلات مختلفة. في دور محب العطاء، أحبت زوجتي الشمعدانين اللذين اختارتهما. ولكن لو كان صديقانا مفتونين بالشمعدانين، لكانا وضعاهما على لائحة هداياهما.*

لمساعدة الزملاء بشكل فعال، يحتاج الناس إلى أن يخطوا خارج إطاراتهم المرجعية. كما فعل "جورج ماير"، إنهم يحتاجون إلى أن يسألوا: "كيف سيشعر *المتلقي* في هذا الموقف؟" إن هذه القدرة على رؤية العالم من منظور الشخص الآخر تتطور باكرًا للغاية في الحياة. في إحدى التجارب، درست عالمتا نفس بجامعة بيركلي - "بيتي ريباتشولي" و "أليسون جوبنيك" - أطفالًا في عمر الأربعة عشر شهرًا والثمانية عشر شهرًا (أي في سن الحبو). كان لدى الأطفال طبقان من الطعام أمامهم: أحدهما به مقرمشات على شكل سمكة ذهبية والآخر به بروكلي[٢٣]. تذوق الأطفال الطعام من كلا الطبقين، مفضلين بقوة المقرمشات على البروكلي. ثم شاهدوا باحثة تعبر عن الاشمئزاز عند تذوق المقرمشات والبهجة عند تذوق البروكلي. وعندما مدت الباحثة يدها طالبة بعض الطعام، كانت لدى الأطفال فرصة

---

* بالطبع، لاحظت زوجتي أن صديقينا سيحبان الشمعدانين - إنهما لم يعرفا فحسب أن مثل هذه الهدية المثيرة موجودة. إذا كانا يعرفان، كان الشمعدانان سيتواجدان بالتأكيد على لائحتهما. وكانت على حق.

لتقديم إما المقرمشات أو البروكلي للباحثة. هل سينطلقون خارج منظورهم ويعطون الباحثة البروكلي، رغم أنهم كرهوه أنفسهم؟

لم يفعل الأطفال البالغون ١٤ شهرًا ذلك، ولكن فعل الأطفال البالغون ١٨ شهرًا ذلك. في حالة الأطفال البالغين ١٤ شهرًا، شارك ٨٧٪ منهم المقرمشات بدلًا من البروكلي. وبعمر ١٨ شهرًا، ارتكب ٣١٪ منهم فقط ذلك الخطأ، بينما تعلم ٦٩٪ أن يشاركوا ما أحبه الآخرون، حتى لو اختلف عما أحبوه. إن هذه القدرة على تخيل وجهات نظر الآخرين، بدلًا من أن نصبح عالقين في وجهات نظرنا، هي مهارة مميزة لمحبي العطاء الناجحين في التعاملات التعاونية.* بشكل مثير للاهتمام، عندما بدأ "ماير" مسيرته المهنية أول مرة ككاتب كوميدي، لم يستخدم مهاراته في تبني وجهة النظر من أجل مساعدة زملائه. فلقد نظر إلى زملائه المؤلفين كمنافسين:

عندما تبدأ مسيرتك المهنية، ترى الآخرين كعقبات لنجاحك. ولكن هذا يعني أن عالمك سيكون مليئًا بالعقبات، وهذا أمر سيئ. في السنوات الأولى، عندما كان بعض زملائي وأصدقائي - حتى الأصدقاء المقربون - يحققون نجاحًا صاخبًا من نوع ما، كان يصعب عليَّ الأمر. كنت أشعر بالغيرة، لأن نجاحهم بشكل ما كان عارًا عليَّ. عندما تبدأ مسيرتك المهنية، من الطبيعي أنك ستكون مهتمًّا بشكل أساسي في رفع وترقية نفسك.

---

* لكونه نشأ كأكبر طفل في عائلته، كان لدى "ماير" قدر وفير من الفرص لممارسة تبني وجهة النظر. تظهر الدراسات أن وجود أشقاء أصغر[٢] يطور غرائز العطاء لدينا عن طريق تقديم التجربة مع التعلم، رعاية الأطفال، الإطعام، والتنظيف. ولطالما أدرك الخبراء أننا كأشقاء أكبر في العمر، وخاصة إذا كنا المواليد الأوائل، فنحن نتحمل رعاية أشقائنا الأصغر، وهو أمر يتطلب انتباهًا دقيقًا لاحتياجاتهم ورغباتهم المميزة - وكيف يختلفون عنا. ولكن "فرانك لويد رايت" و "جوناس سالك" كانا مواليد أوائل: كان لدى "رايت" أختان صغيرتان وكان لدى "سالك" أخوان صغيران. يوجد شيء آخر في خلفية عائلة "ماير" قد يكون وضعه في اتجاه حب العطاء. في سلسلة من الدراسات أجراها عالم النفس الهولندي "بول فان لانج"، يكون لدى محبي العطاء أشقاء أكثر من محبي الأخذ وكذلك المتوسطين بين الأخذ والعطاء. كان متوسط الأشقاء لدى محبي العطاء ٢؛ وكان متوسط الأشقاء لدى محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء ١,٥. فالمزيد من الأشقاء يعني المزيد من المشاركة، وهو الأمر الذي بدا أنه يجعل الناس يميلون نحو العطاء. قد لا يكون الأمر مصادفة أن "جورج ماير" هو أخ أكبر لسبعة أشقاء. وبشكل مثير للاهتمام، أظهرت بيانات "فان لانج" تأثيرًا للأخت، ليس فقط تأثير للشقيق. فلم يكن لدى محبي العطاء إخوة أكثر من محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء، ولكن كانوا أكثر ترجيحًا بنسبة ٥٠٪ أن يكون لديهم أخوات. ومن الجدير بالملاحظة أن من أشقاء "ماير" السبعة، كان خمسة منهم أخوات.

لكن عندما عمل "ماير" في عروض التليفزيون، بدأ يلتقي الناس أنفسهم مرارًا وتكرارًا. كان عالمًا صغيرًا، ومترابطًا. يقول "ماير": "أدركت أنها بحيرة صغيرة للغاية. ويوجد فقط بضع مئات من الأشخاص في وقت واحد يكتبون كوميديا تليفزيونية من أجل كسب لقمة العيش، وأن عدم تنفير هؤلاء الناس فكرة جيدة، ومعظم الوظائف التي تحصل عليها تكون نوعًا ما شفهيًّا عن طريق الناس، أو من خلال توصية. فمن المهم حقًّا أن تكون لديك سمعة جيدة. وتعلمت سريعًا أن أرى مؤلفي الكوميديا الآخرين كحلفاء لي". بدأ "ماير" يدعم نجاح الآخرين. "فهي ليست لعبة يخسر فيها الجميع؛ لذا إذا سمعت أن شخصًا ما حصل على اختيار ريادي، أو أن أحد عروضه أصبح مسلسلًا، فهذا جيد حقًّا بطريقة ما، لأن الكوميديا تبلي بشكل أفضل".

وهذا لم يكن الطريق الذي اتبعه "فرانك لويد رايت". فلقد كان عبقريًّا بلا شك، ولكنه لم يكن صانع عباقرة. عندما نجح "رايت"، لم يضاعف هذا نجاح المعماريين الآخرين؛ فلقد أتى عادة على حسابهم. كما يقول ابن "رايت" - "جون": "إنك تقوم بعمل جيد حين تبني مبانيك متماشية مع مُثلك. ولكنك كنت ضعيفًا في دعمك للآخرين في رغبتهم في تحقيق الشيء نفسه". عندما تعلق الأمر بالمساعدين، اتهمه ابنه: "لم يقف رايت قط وراء أحد وساعده على النهوض". في إحدى الحالات، وعد "رايت" مساعديه بغرفة تصميم حتى يستطيعوا العمل، ولكن لم يفِ بوعده إلا بعد مرور سبع سنوات بعد بدء زمالة تاليسين. في إحدى المراحل، اعترف عميل بأنه فضل أن يعين مساعدي "رايت" عن "رايت" نفسه؛ لأن المساعدين كانوا مثله في موهبته، ولكنهم فاقوا ضميره عندما تعلق الأمر بإنهاء العمل في الموعد المحدد وفي حدود الميزانية. اهتاج "رايت"، ومنع مساعديه المعماريين من قبول تفويضات مستقلة، طالبًا منهم أن يضعوا اسمه على رأس كل أعمالهم. استقال عدد من مساعديه الأكثر موهبة وخبرة، محتجين على استغلال "رايت" إياهم من أجل المصلحة الشخصية وسرقته للفضل في عملهم. يشير "دي سانت أوبين" قائلًا: "من المذهل[٣٥] أن القليل من المئات من مساعدي رايت أكملوا لتحقيق مسيرات مهنية مستقلة مميزة كمعماريين خبراء".

كان لنجاح "جورج ماير" تأثير مخالف في معاونيه: فلقد اندفع بغزارة وانتشر إلى من حوله. يطلق زملاء "ماير" عليه عبقريًّا، ولكن من المدهش أنه أيضًا صانع

عباقرة. فبمساعدة زملائه المؤلفين في مسلسل *The Simpsons*، جعلهم "جورج مايـر" أكثر فاعلية في وظائفهم، مضاعفًا فاعليتهم الجماعية. يعلق "دون باين" قائلًا: "لقد جعلني كاتبًا أفضل، ملهمًا إياي أن أفكر بشكل مختلف". فإن رغبة "ماير" للتطوع للمهام غير المحببة، ومساعدة الآخرين على تحسين نكاتهم، والعمل لساعات طويلة لتحقيق معايير جماعية عالية انتقل إلى زملائه. قال "جون فيتي" لمراسل مجلة هارفارد كريمسون: "يجعل الجميع يحاولون بجد أكثر"، وصرح بأن "حضور ماير يشجع مؤلفي المسلسل الآخرين على أن يكونوا أكثر ظرفًا"، مادحًا موهبة "ماير" الفطرية على "بث العظمة فيمن حوله".

غادر "ماير" مسلسل *The Simpsons* في عام ٢٠٠٤ ويعمل حاليًّا على روايته الأولى - تحت عنوان مؤقت *Kick Me 1,000,000 Times or I'll Die* - ولكن تأثيره في غرفة المؤلفين ما زال مستمرًّا. يقول "باين"، اليوم: "إن صوت جورج موجود بقوة في الحمض النووي للعرض، ولقد جعلني أرى أنه ليس عليك أن تكون حقيرًا كي تتقدم". وتضيف "كارولين أومين" قائلة: "لقد التقطنا جميعًا الكثير من حس جورج الكوميدي. رغم أنه لم يعد موجودًا في المسلسل بعد الآن، فإننا نفكر أحيانًا بطريقته". وبعد سنوات، ما زال "ماير" يعمل على رفع روح زملائه المعنوية. رغم فوزه بخمس جوائز إيمي، لم يحقق "تيم لونج" حلم حياته: أراد أن ينشر في صحيفة *ذا نيويوركر*. في عام ٢٠١٠، أرسل "لونج" لـ "ماير" مسودة لعرض. رد "ماير" بسرعة وبتعليقات ثاقبة. "قرأها بتمعن سطرًا سطرًا، وكان كريمًا بشكل مذهل. ساعدتني ملاحظاته على إصلاح أمور كانت تزعجني في أعماق روحي، ولكنني لم أستطع التعبير عنها". ثم أخذ "مايـر" عطاءه خطوة أخرى للأمام: اتصل بمحرر في مجلة *ذا نيويوركر* لمساعدة "لونج" على وضع قدمه على الطريق. وبحلول عام ٢٠١١، تحقق حلم "لونج" - مرتين.

عند إصدار "ماير" العدد الثاني من مجلة *آرمي مان*، كان لديه ٣٠ مساهمًا. كتبوا جميعًا نكات مجانًا، وارتفعت مسيرتهم المهنية مع مسيرة "ماير". أكمل ٧ منهم على الأقل للكتابة في مسلسل *The Simpsons*. كتب أحد المساهمين، "سبايك فيرستين"، حلقة واحدة في المسلسل في عام ١٩٩٥، وأصبح كاتبًا مرشحًا لجائزة إيمي ومنتجًا في مسلسل ساينفيلد، حيث كتب حلقة *Soup Nazi* الشهيرة. ومساهمو مجلة *آرمي مان* الذين لم يصبحوا كتّابًا في مسلسل *The Simpsons*

حققــوا نجاحًــا في مكان آخر. على ســبيل المثال، أصــبح "بــوب أودينكيرك" كاتب وممثــل معروف، "روز تشاســت" رســامة كاريكاتير بمجلــة *ذا نيو يوركــر*، و "إندي بورويتــز" مؤلفًــا لكتب من الأفضــل مبيعًــا ومبدعًــا لــ *The Borowitz Report* العمود الســاخر والموقع الإلكتروني صــاحب ملايين المعجبين. وقبل ذلك، شــارك "بورويتــز" في إنتاج الفيلــم النــاجح *Pleasantville* وصــنع *The Fresh Prince of Bel-Air*، والذي أطلق بدوره مســيرة "ويل سميث" المهنية. بدعوتهم للكتابة في مجلة *آرمي مان*، ساعدهم "ماير" على النجاح. أخبر "ماير" "مايك ساكس" قائلًا: "طلبت فحسب من الأشخاص الذين أضحكوني أن يسهموا معي. لم أكن أدرك أنهم سيصبحون لامعين".

٤

إيجاد موهبة بحاجة إلى صقل

الحقيقة والخيال فيما يخص إدراك الإمكانيات

عندما نعامل الإنسان كما هو عليه، نجعله أسوأ مما هو عليه، وعندما نعامله كأنه بالفعل أفضل ما يمكن أن يكون عليه فإننا نجعله كما ينبغي أن يكون عليه.

- منسوبة لـ يوهان فولفجانج فون جوته، كاتب، عالم فيزياء، عالم أحياء وفنان ألماني

عندما دخل "باراك أوباما" البيت الأبيض، سـأله مراسـل صحفي عما إذا كان لديه تطبيق مفضـل. وبدون تردد، ذكر "أوباما" آي ريجي، الذي "يضـع كتبي، وصُحُفي، وموسـيقاي جميعًا في مكان واحد". ومع ذلك، لم يكن آي ريجي مجرد برنامج. لقد كان رجلًا يدعى "ريجي لاف"[1]، ولم يكن أحد سـيخمن أنه سيصـبح مصدرًا لا غنى عنه للرئيس "أوباما".

كان "لاف" نجمًا رياضيًّا في جامعة ديوك؛ حيث أنجز انتصارًا نادرًا للعب أدوار رئيسـية في كل من فريقي كرة القدم وكرة السـلة. ولكن بعد سـنتين من اختبارات فاشـلة في دوري كرة القدم الأمريكية بعد التخرج، قرر أن يغير مسـاره. ولأنه درس علومًا سياسـية وسياسة عامة في جامعة ديوك، فقد أكمل "لاف" برنامجًا تدريبيًّا بـ كابيتول هيل. وبخلفية كونه رياضـيًّا سـابقًا في الجامعة وبقليل من الخبرة العملية، انتهى به الأمر في منصب في حجرة البريد بمكتب المجلس الاستشاري لـ "أوباما". ومع ذلك خلال سـنة، في عمر صـغير يبلغ ٢٦ عامًا، ترقى "لاف" من حجرة البريد ليصبح مساعدًا شخصيًّا لـ "أوباما".

عمل "لاف" ١٨ ساعة يوميًّا وسافر لأكثر من ٨٨٠ ألف ميل مع "أوباما". قال "أوباما": "إن قدرته على التحكم في العديد من المسئوليات، مع القليل من النوم، كانت أمرًا مثيرًا للدهشة. إنه بارع فيما يقوم به". عندما تم انتخاب "أوباما" رئيسًا، لاحظ أحد المساعدين أن "لاف" "اهتم بالرئيس". بذل "لاف" جهدًا كبيرًا كي يرد على كل خطاب يأتي لمكتبه. أخبرني "لاف": "لطالما رغبت في أن أقر للناس بفضلهم، وأجعلهم يعرفون أن صوتهم مسموع". ووفقًا لما يقوله أحد الصحفيين، فإن "لاف" "معروف بطيبته الاستثنائية والعالمية".

قبل ذلك بعقود، في ولاية موطن "لاف" نورث كارولينا، قررت امرأة تدعى "بيث ترابنام" أن تعود للجامعة لدراسة المحاسبة. كانت "بيث" في أوائل الثلاثينات من عمرها، ولم تكن الأرقام هي مهارتها القوية. لم تتعلم أن تعرف الوقت على الساعة التناظرية إلى أن كانت في الصف الثالث، وفي المدرسة الثانوية، اعتمدت بشدة على صديق حميم كي يساعدها على اجتياز فصول الرياضيات. حتى في سن البلوغ، كافحت مع النسب المئوية.

وعندما حان وقت إجراء اختبار للحصول على لقب محاسب قانوني معتمد (CPA)، وكانت "بيث" مقتنعة بأنها سترسب. وبعيدًا عن حقيقة مشكلاتها مع الرياضيات، كانت تواجه قيودًا زمنية جادة، فلقد كانت تدير وظيفة بدوام كامل مع رعاية ثلاثة أطفال في المنزل - اثنين منهم في سن الحبو، وكلاهما أصيب بالجدري قبل الاختبار بأسبوعين. واتت أسوأ لحظة عندما قضت إجازة نهاية أسبوع بالكامل تحاول أن تفهم محاسبة المعاشات، وبعد ثلاثة أيام، شعرت بأنها فهمت أقل مما فهمته حين بدأت. عندما جلست "بيث" لإجراء اختبار المحاسب القانوني المعتمد، أصيبت على الفور بنوبة هلع عندما نظرت إلى أسئلة الاختيار من متعدد. قالت "بيث": "أفضل أن أمر بولادة طبيعية (مجددًا) على أن أجلس لأخوض هذا الاختبار مجددًا". وغادرت مغتمة، متيقنة أنها رسبت.

وفي صباح أحد أيام الاثنين في شهر أغسطس ١٩٩٢، رن هاتف "بيث". قال الصوت على الطرف الآخر من الخط إنها نالت الميدالية الذهبية في اختبار المحاسب القانوني المعتمد في نورث كارولينا. ظنت أنه صديق يمزح معها، لذلك اتصلت بمجلس الولاية لاحقًا في ذلك اليوم للتحقق من الأخبار. ولم تكن مزحة: نالت "بيث" أعلى درجة في الولاية بأكملها. لاحقًا، صُعقت عندما تلقت جائزة

أخرى: جائزة "إليجا وات سيلز" الوطنية عن الأداء المتميز، والتي تم منحها لأعلى عشر درجات في اختبار المحاسب القانوني المعتمد في البلدة بأكملها، هازمة ١٣٦٥٢٥ مرشحًا آخر. واليوم، فإن "بيث" شريك محترم على نطاق واسع في شركة المحاسبة "هيوز، بيتمان آن جابتون"، شركة ذات مسئولية محدودة. وتم ترشيحها قائدة مالية ذات أعلى تأثير وواحدة من أعلى ٢٥ سيدة في مجال الأعمال في منطقة ريسيرتش ترايانجل.

عاشت "بيث ترابنهام" و"ريجي لاف" حياتين مختلفتين بشكل كبير. بعيدًا عن نجاحهما المهني وجذورهما بولاية نورث كارولينا، يوجد خيط واحد مشترك يوحدهما اسمه "سي. جيه. سكيندر[٢]"، وهو أسطورة حية.

يعلم "سكيندر" المحاسبة، ولكن أن تدعوه أستاذ محاسبة لا يوفيه حقه. فهو شخصية فريدة، معروف بأربطة عنقه فراشية الشكل وقدرته على سرد كلمات آلاف الأغنيات والأفلام عند الطلب. قد يكون الرجل البالغ من العمر ٥٨ عامًا ذو البشرة الفاتحة والشعر الأبيض الوحيد الذي يعرض ملصقًا لمغني الراب "فيفتي سينت" في مكتبه. وبينما هو بارع حقيقي في الأرقام، فإن تأثيره في الفصل من المستحيل إحصاؤه. "سكيندر" واحد من الأساتذة القليلين الذين تتغاضى جامعة ديوك وجامعة نورث كارولينا عن تنافسهما من أجله كي يتعاون معهما: فهو مطلوب للغاية حتى إن لديه تصريحًا بأن يدرس في كلتا الجامعتين معًا. نال أكثر من ٢٤ جائزة تدريس رئيسية، منها ١٤ في جامعة نورث كارولينا، ٦ في ديوك، و٥ في ولاية نورث كارولينا. وعبر مسيرته المهنية، درس الآن ما يقارب ٦٠٠ فصل وقيم أكثر من ٣٥ ألف طالب. وبسبب الوقت الذي يستثمره في طلابه، طور ما قد تكون مهارته الفردية الأكثر إثارة للإعجاب: عين تلحظ الموهبة.

في عام ٢٠٠٤، سجل "ريجي لاف" في فصل المحاسبة الخاص بـ "سي. جيه. سكيندر" في جامعة ديوك. كانت دورة صيفية احتاج "لاف" لأن يتخرج فيها، وبينما كان العديد من الأساتذة سيحذفونه لكونه رياضيًّا لا يهتم سوى بالألعاب الرياضية، فإن "سكيندر" أدرك إمكانية "لاف" فيما يتعدى الألعاب الرياضية. يشرح "سكيندر" قائلًا: "لسبب ما، لم يتوافد لاعبو كرة قدم جامعة ديوك على فصلي مطلقًا، لكنني عرفت أن لدى ريجي ما يتطلبه الأمر للنجاح". بذل "سكيندر" جهدًا كي يضم "لاف" إلى الفصل، وكان حدسه صحيحًا أن الأمر سيحقق نتائج جيدة.

يقول "لاف": "لم أعرف أي شـيء عن المحاسـبة قبل حضـور فصل "سي. جيه."، والقاعدة الأساسـية للمعرفة من هذه الدورة سـاعدت على إرشـادي في المسـتقبل إلـى البيت الأبيض". في غرفة البريد الخاص بـ "أوباما"، اسـتخدم "لاف" معرفته بالجرد التي تعلمها في فصـل "سـكيندر" لتطوير عملية أكثر كفاءة لترتيب وترقيم التراكم الضخم من البريد. يقول "لاف": "لقد كان الشيء رقم واحد الذي نفذته". وأثـار إعجاب رئيس موظفـي "أوباما"، مما لفت الانتباه إلى "لاف". في عام ٢٠١١، غـادر "لاف" البيـت الأبيض ليدرس بجامعة وارتون. أرسـل مذكرة لـ "سـكيندر" يقـول فيها: "أنا فـي القطار إلى فيلادلفيا كي أبدأ برنامج ماجسـتير إدارة الأعمال التنفيذي وواحد من الفصول الأولى هو المحاسبة - ورغبت فحسب أن أشكرك على مساندتي عندما كنت في فصلك".

بعد ١٢ سنة، بعد أن أجرت "بيث ترابنهام" اختبار المحاسب القانوني المعتمد، اتصـلت بـ "سكيندر" كي تخبره بأدائها المخيب للآمال. أخبرته بأنها كانت متأكدة من أنها فشـلت فـي الامتحان بأكمله. لكن "سـكيندر" كان يعرف أفضـل من ذلك. وعدهـا: "إذا لـم تنجحي، فسـأدفع رهنك العقـاري". وكان "سـكيندر" محقًّا مرة أخـرى - ولـم يكن محقًّا بشـأن "بيث" فحسـب. ففي ذلك الربيع، كان الحاصـلان علـى الميداليتين الفضـية والبرونزية في امتحان المحاسـب القانونـي المعتمد في نورث كارولينا من طلابه أيضًـا. نال طلاب "سـكيندر" أعلـى ثلاث درجات من كل مرشـحي شهادة المحاسـب القانوني المعتمد الذين أجروا الاختبار والبالغ عددهم ٣٣٩٦ مرشـحًا. وكانت أول مرة في نورث كارولينا أن تكتسح أية جامعة الميداليات، ورغم أن المحاسـبة كانت مجالًا يسيطر عليه الرجال، فإن الميداليات الثلاث كانت من نصـيب نساء. وإجمالًا، نال أكثر من ٤٠ طالبًا مختلفًا لدى "سكيندر" ميداليات المحاسـب القانوني المعتمد لاحتلالهم أعلى ثلاث درجات في الولاية. وأظهر أيضًا موهبـة في التعرف على المعلمين المسـتقبليين: أكثر مـن ٣٦ طالبًا اتبعوا خطاه في التدريس الجامعي. فكيف يدرك الموهبة حين يراها؟

قد يبدو الأمر كأنه حدس خالص، ولكن مهارة "سـي. جيه. سكيندر" في إدراك الإمكانيـات وراءها علم صـارم. فإن تحديد وتنمية الموهبة مهارتان أساسـيتان في كل صـناعة تقريبًا؛ من الصـعب أن نغالي في قيمة إحاطة أنفسنا بالنجوم. كما هي الحـال مع تكويـن العلاقات والتعاون، عندمـا يتعلق الأمر باكتشـاف الإمكانيات في

الآخرين، تشكل أنماط التبادلية طرقنا وفاعليتنا. في هذا الفصل، أريد أن أوضح كيف ينجح محبو العطاء عن طريق اكتشاف الإمكانيات لدى الآخرين. ومع تتبع تقنيات "سكيندر"، سنلقي نظرة على طريقة تعرف كشافي الموهبة على لاعبي الرياضة العالميين، سبب استثمار الناس المبالغ فيه في مرشحين ذوي إمكانيات ضعيفة، وما يقوله أعلى الموسيقيين عن معلميهم الأوائل. ولكن أفضل مكان للبدء هو الجيش؛ حيث قضى علماء النفس ثلاثة عقود في استكشاف ما يتطلبه الأمر للتعرف على أكثر الطلاب موهبة.

البحث عن النجوم

في أوائل ثمانينيات القرن الماضي، نشر عالم نفس يدعى "دوف إيدين" أول نتيجة من سلسلة نتائج استثنائية. كان يستطيع أن يقول أي الجنود في القوات[٢] سيصبحن أفضل المؤدين حتى قبل أن يبدأ التدريب.

"إيدين" رجل نحيل بدنيًّا ولكنه قوي نفسيًّا نشأ في الولايات المتحدة. بعد الانتهاء من رسالة الدكتوراه الخاصة به، هاجر لإحدى الدول وبدأ يجري بحثًا مع قوات الجيش بها. في إحدى الدراسات، فحص تقييمات شاملة لألف جندي تقريبًا كانوا على وشك الوصول من أجل التدريب مع فصائلهم. كانت لديه درجاتهم في اختبارات الذكاء، وتقييماتهم خلال التدريب الأساسي، ومدح من قائديهم السابقين. باستخدام تلك المعلومات وحدها، والتي تم جمعها قبل بدء التدريب من أجل أدوارهم الحالية، كان "إيدين" قادرًا على التعرف على مجموعة من المتدربين ذوي الإمكانيات العالية الذين قد يبرزون كنجوم.

خلال الأحد عشر أسبوعًا التالية، أجرى المتدربون اختبارات لقياس خبرتهم في تكتيكات المعارك، الخرائط وإجراءات العمل القياسية. أظهروا أيضًا مهارتهم في تشغيل السلاح، والتي تم تقييمها من قبل الخبراء. وبالتأكيد، أبلى المرشحون الذين حددهم "إيدين" بأنهم ذوو إمكانيات عالية في البداية أفضل كثيرًا من أقرانهم عبر الأشهر الثلاثة التالية: فلقد أحرزوا ٩٪ أعلى في اختبارات الخبرة و١٠٪ أعلى في تقييم السلاح. ما المعلومات التي استخدمها "إيدين" كي يتعرف على الإمكانيات العالية؟ إذا كنت قائد فصيلة في القوات، فما الصفات التي ستقدرها قبل أي شيء آخر في جنودك؟

من المفيد أن تعرف أن "إيدين" استوحى إلهامه من دراسة كلاسيكية أجراها عالم النفس بجامعة هارفارد "روبرت روزينثال"، الذي كون فريقًا مع "لينور جاكوبسون"، مدير مدرسة ابتدائية في سان فرانسيسكو. في ١٨ فصلًا مختلفًا، أجرى الطلبة من الحضانة وحتى الصف الخامس اختبار جامعة هارفارد للقدرة الإدراكية. قاس الاختبار بموضوعية مهارات الطلبة اللفظية والتفكيرية[٤]، والتي تعرف أهميتها بالنسبة للتعلم وحل المشكلات. شارك "روزينثال" و "جاكوبسون" نتائج الاختبار مع المعلمين. أظهر ٢٠٪ من الطلبة تقريبًا إمكانية للازدهار الفكري، أو الانطلاق. رغم أنهم قد يبدون متشابهين اليوم، فإن نتائجهم في الاختبار أشارت إلى أن هؤلاء المزدهرين سيظهرون "مكاسب فكرية غير معتادة" على مدار السنة الدراسية.

كان اختبار هارفارد ثاقبًا: عندما أجرى الطلبة اختبار القدرة الإدراكية بعدها بعام، تحسن المزدهرون أكثر من بقية الطلبة. جنى المزدهرون في المتوسط ١٢ نقطة في حاصل الذكاء، مقارنة بمتوسط ٨ نقاط فقط لزملائهم في الفصل. فاق المزدهرون زملاءهم في المكاسب بحوالي ١٥ نقطة في حاصل الذكاء في الصف الأول و ١٠ نقاط في حاصل الذكاء في الصف الثاني. بعد سنتين، كان المزدهرون ما زالوا يفوقون زملاؤهم في الفصل في المكاسب. كان اختبار الذكاء ناجحًا في التعرف على الطلبة ذوي الإمكانيات العالية: أصبح المزدهرون أذكى - وبمعدل أسرع - من زملائهم في الفصل.

وبناء على هذه النتائج، يبدو الذكاء منافسًا قويًا كي يكون عامل التمييز الرئيسي للطلبة ذوي الإمكانيات العالية. ولكنه لم يكن كذلك - على الأقل ليس في البداية. ولِمَ لا؟

لم يحرز الطلبة الذين تم تصنيفهم كمزدهرين درجات أعلى حقًا في اختبار جامعة هارفارد للذكاء. وقد اختارهم "روزينثال" عشوائيًا.

كانت الدراسة مصممة لاكتشاف ما يحدث للطلبة عندما يؤمن المعلمون بأن لديهم إمكانيات عالية. اختار "روزينثال" عشوائيًا ٢٠٪ من الطلبة في كل فصل كي يُطلَق عليهم "مزدهرون"، وكان الـ ٨٠٪ الآخرون مجموعة تحكم. لم يكن المزدهرون أذكى من أقرانهم - فالفرق "كان في عقل المعلم".

ومـع ذلك أصـبح المزدهرون أذكى مـن أقرانهم، في كل من القـدرات اللفظية والتفكيريـة. حقـق بعض الطلبة الذين تم تصـنيفهم عشـوائيًّا كمزدهرين أكثر من ٥٠٪ مكاسـب ذكاء في سـنة واحدة. إن أفضـلية الكفاءة للمزدهرين ارتفعت عندما تـم اختبار ذكاء الطلبة في نهاية العام من قِبل ممتحنين متفرقين لم يكونوا يعرفون أن التجربـة قـد حدثـت، ولا أي الطلاب تم تعريفهـم كمزدهرين. واسـتمر الطلبة المصـنفون كمزدهرين لإظهار مكاسب بعد سـنتين، حتى عندما درس لهم معلمون مختلفون تمامًا لا يعرفون أي الطلبة تم تصنيفهم كمزدهرين. لماذا؟

لقـد خلقت معتقـدات المعلمين تنبـؤات ذاتيـة التحقيق. عندما آمـن المعلمون بـأن طلابهـم كانوا مزدهرين، وضـعوا توقعات عالية لنجاحهـم. والنتيجة، انخرط المعلمون في سـلوكيات أكثر دعمًا عززت مـن ثقة الطلبة ودعمت تعلمهم وتطورهم. تواصل المعلمون بدفء أكثر مع المزدهرين، وأعطوهم مهام أكثر تحديًا، استدعوهم مرات أكثر، وزودوهم بالمزيد من التغذية الراجعة. عكست العديد من التجارب هذه الآثار، موضـحة أن توقعات المعلمين مهمة بشـكل خاص بالنسبة لتحسين تقديرات ودرجات اختبار الذكاء للطلبة ذوي الأداء المنخفض. في اسـتعراض شـامل للدليل، استنتج عالما النفس "لي جوسيم" و "كينت هاربر" أن "التنبؤات ذاتية التحقيق في الفصل الدراسي حقيقية[٥]".

لكننا جميعًا نعرف أن الأطفال حساسون في المراحل الأولى من التطور الفكري. عندمـا بدأ "دوف إيدين" بحثـه في قوات الدفاع، تسـاءل إذا كانت هذه الأنواع من التنبؤات ذاتية التحقيق يمكن أن تمثل دورًا مع بالغين تشكلوا تمامًا. أخبر بعض قادة الفصـائل بأنه راجع نتائج اختبارات الذكاء، والتقييمات خلال التدريب الأساسـي، ومدح القادة السابقين، وأن "متوسط إمكانية القيادة للمتدربين الخاصين بكم أعلى بشـكل ملحوظ من المستوى المعتاد... لذلك، يمكنكم توقع إنجازات غير معتادة من المتدربين في مجموعتكم".

وكمـا حدث في دراسـة المدرسـة الابتدائية، اختـار "إيدين" هـؤلاء المتدربين مرتفعي الإمكانيات عشـوائيًّا. كان يختبر أثر إيمان القادة بأن متدربيهم كانوا ذوي إمكانيـات عالية - وبشـكل مذهل، أبلى المتدربون - الذين تم تصـنيفهم عشـوائيًّا بأنهـم ذوو إمكانيـات عالية أفضـل بشـكل كبيـر في اختبـارات الخبـرة وتقييمات السـلاح، من المتدربين الذين لم يتم تعيينهم اعتباطًـا بأنهم ذوو إمكانيات عالية.

مثـل المعلمين تماماً، عندمـا آمن قادة الفصـائل بإمكانيات المتدربين، تصـرفوا بطـرق جعلت هذه الإمكانيـات حقيقة. فقد قدم قادة الفصـائل الذين كانت لديهم توقعات عالية لمتدربيهم المزيد من المساعدة، والنصح المهني، والتغذية الراجعة. وعندمـا كان متدربوهـم يرتكبون الأخطاء، بـدلًا من افتراض كونهـم يفتقرون إلى الكفاءة، رأى قادة الفصائل فرصًا للتعليم والتعلم. عززت السلوكيات الداعمة لقادة الفصائل ثقة المتدربين وقدرتهم - محفزيهم ومشجعيهم - على تحقيق أداء أعلى.

يظهـر الدليـل أن معتقـدات القـادة يمكـن أن تحفز التنبـؤات ذاتيـة التحقيق فـي العديد مـن المواقع بعيدًا عن الجيش. أجرى باحـث الإدارة "برايان ماكنات" تحليلًا شـاملًا لسـبع عشرة دراسـة مختلفة مع ٣٠٠٠ موظف تقريبًا في نطاق واسع من الشـركات، بدءًا من البنوك إلى البيع بالتجزئة إلى التصـنيع. بصورة إجمالية، عندمـا تـم تعييـن المديريـن عشـوائيًّا بحيث يـرون الموظفيـن كمزدهريـن، كان الموظفون يزدهرون[٦]. اسـتخلص "ماكنات" أن هـذه التدخلات "يمكن أن يكون لها أثـر كبير للغاية في الأداء". يشـجع المديرون على "إدراك القـوة والتأثير المحتمل (أ) للاهتمام والإيمان الصادق بإمكانية موظفيهم... (ب) للانخراط في تصرفات تدعم الآخرين وتنقل لهم هذا الإيمان... مما يزيد حافز وجهد الآخرين ويساعدهم على تحقيق تلك الإمكانية".

قـام بعضـ المديريـن والمعلمين بالفعل باسـتيعاب هــذه الرسـالة. إنهم يرون الموظفيـن مزدهرين بشـكل طبيعي، بـدون أن يخبرهم أحد بذلك أبـدًا. ونادرًا ما تكـون هذه حال محبـي الأخذ، الذين يميلون إلى وضـع القليل مـن الثقة بالآخرين. ولأنهـم يفترضـون أن أغلب الناس يميلـون للأخذ، فهم يحملون توقعات منخفضـة نسبيًّا تجاه إمكانيات أقرانهم ومرءوسيهم. ويظهر البحث أن محبي الأخذ يضمرون الشـكوك في نيات الآخرين، لذا يترقبـون بيقظة منتظرين أية معلومات تدل على أن الآخريـن قـد يؤذونهم، ويعاملون الآخرين بارتياب وعدم ثقـة. وتطلق تلك التوقعات المنخفضـة حلقة خبيثة[٧]، تقيد تطوير الآخرين وتحفيزهم. حتى عندما يشعر محبو الأخذ بالإعجاب تجاه إمكانيات أو حافز أي شـخص آخر، فإنهم على الأرجح يرونه تهديـدًا لهم، والذي يعنـي رغبة أقل في دعمـه وتطويره. والنتيجة، كثيرًا ما يفشـل محبـو الأخذ في الانخراط في أنواع من السـلوكيات الداعمة التي تدعم ثقة وتطوير أقرانهم ومرءوسيهم.

والمتوسطون بين الأخذ والعطاء معدون بشكل أفضل لإلهام التنبؤات ذاتية التحقيق؛ لأنهم يقدرون التبادلية، فعندما يظهر قرين أو مرءوس إمكانيات عالية، يستجيب المتوسطون بين الأخذ والعطاء بالطريقة نفسها، باذلين جهدًا كبيرًا كي يدعموا، يشجعوا، ويطوروا زملاءهم وموظفيهم المباشرين الواعدين. ولكن يكمن خطأ الشخص المتوسط بين الأخذ والعطاء في انتظار إشارات الإمكانيات العالية. وبما أن المتوسطين بين الأخذ والعطاء يميلون للعب بأمان، فإنهم كثيرًا ما يؤجلون تقديم الدعم إلى أن يروا دليلًا واعدًا. وبالتالي، يفوِّتون فرصًا لتنمية أناس لا يظهرون شرارة الموهبة أو الإمكانيات العالية في بادئ الأمر.

أما محبو العطاء فلا ينتظرون إشارات الإمكانيات؛ لأنهم يميلون لأن يكونوا واثقين ومتفائلين حيال نيات الآخرين. وفي أدوارهم كقادة، ومديرين، ورعاة، يميل محبو العطاء لرؤية الإمكانيات في الجميع. بشكل افتراضي، يبدأ محبو العطاء برؤية الناس كمزدهرين، وهذا هو بالضبط ما مكن "سي. جيه. سكيندر" من تنمية العديد من الطلبة النجوم. فهو معتاد إدراك الأشخاص الموهوبين؛ هو يبدأ ببساطة برؤية الجميع كموهوبين ويحاول أن يخرج أفضل ما فيهم. وبالنسبة لتفكير "سكيندر"، فإن كل طالب يدخل فصله هو موهبة تحتاج إلى صقل – قادر وراغب في أن يتم اكتشاف موهبته وصقلها. إنه يرى الإمكانيات حيثما لا يراها الآخرون، والذي يحرك لدى الطلاب سلسلة من التنبؤات ذاتية التحقيق.

صقل الموهبة غير المصقولة

في عام ١٩٨٥، أجرت طالبة لدى "سكيندر" تدعى "ماري أركوري" اختبار المحاسب القانوني المعتمد. لم تكن جيدة في الاختبارات القياسية، ولم تنجح في المرة الأولى. بعد أيام قليلة، تلقت خطابًا في البريد من "سكيندر". كتب لكل طالب أجرى الاختبار، مهنئًا من نجحوا، ومشجعًا من رسبوا. وطوال الخمسة والعشرين عامًا الماضية، احتفظت ماري بالخطاب:

> زوجك، عائلتك وأصدقاؤك أحبوك بسبب الشخص الجميل الذي جعلت نفسك عليه – لا بسبب أداء في امتحان ما. تذكري ذلك... ركزي على شهر نوفمبر. ركزي على الممارسة... أريد الأفضل لك. وستنجحين في هذا الشيء، ماري. أنا أكتب

علـى اختباراتـي: "الغرض الأساسـي تـم تحقيقه بالفعـل عن طريق اسـتعدادكم لهذا الاختبار"... النجاح لا يقيس الإنسان، وإنما الجهد.

تظهر الدراسات أن المحاسـبين على الأرجح يحققون إمكانياتهم عندما يتلقون هـذا النوع من التشـجيع على غرار الذي قدمه "سـكيندر". وعلى مـدار العديد من السنوات، انضم ٧٢ مراقب حسابات جديدًا[٨] لواحدة من شركات بيج فور للمحاسبة. تـم تعيين نصـف مراقبي الحسـابات عشـوائيًّا نظـرًا لتلقـي معلومات بـأن لديهم إمكانيـات عالية للنجاح. وقد أجرى الدراسـة الباحـث "برايان ماكنات"، الذي كان حاصـلاً على الدكتوراه، ودرجتين في المحاسـبة، وشـهادة محاسب قانوني معتمد، وخمس سنوات من الخبرة كمحاسب ومراقب حسابات. قرأ "ماكنات" السير الذاتية لمراقبي الحسابات الذين تم تعيينهم عشوائيًّا كي يؤمنوا بإمكانياتهم. ثم التقى بكل واحد منهم وأخبرهم بأنه تم تعيينهم بعد عملية اختيار تنافسـية عالية، وأن الإدارة لديهـا توقعات عالية لنجاحهم، وأن لديهـم المهارات اللازمة للتغلب على التحديات والنجاح. بعد ثلاثة أسـابيع، أرسـل "ماكنات" خطابًا يدعم رسـالته. ولشهر كامل، نال مراقبو الحسـابات الذين تلقوا رسالة "ماكنات" تقييمات أداء أعلى من مراقبي الحسـابات فـي مجموعة التحكم، الذين لـم يلتقوا بـ "ماكنات" أو لـم يتلقوا خطابًا منه قط. وكان هذا صـحيحًا حتى بعد السـيطرة على درجـات اختبار ذكاء مراقبي الحسابات وتقديرات الزملاء.

وهذا هو الأثر الذي تركه خطاب "سـكيندر" على "ماري أركوري". لقد شـجعها على أن تؤمن بإمكانياتها وتضع توقعات عالية لنفسها كي تنجح. تقول "ماري": "لقد كان يرى الأفضـل في طلابه، وما زال يرى الأفضل في طلابه". أجرت الاختبار مرة أخرى ونجحت في جزأين، تاركة اثنين آخرين لتكملهما. وعلى طول الطريق، استمر "سكيندر" في تشجيعها. "لم يكن ليدعني أتقاعس ولو قليلًا. كان يتصل بي ويتحقق من تقدمي". نجحت في الجزء الأخير ونالت شهادة المحاسب القانوني المعتمد في عام ١٩٨٧، بعد سـنتين من بدئها إجراء الأجزاء الأربعة للاختبار. تشـرح "ماري" قائلـة: "الاختـلاف الذي صـنعه في حياتي كان فـي التيقن مـن أن أولوياتي مرتبة، وإبقائي على المسـار الصحيح، ومنعي من الاستسلام. إنني أعرف قدر ما استثمره فـيَّ، ولم أكن لأخيب ظنه". اليوم، تمتلك "ماري" وكالتين لبيع سـيارات "ليكزس".

"كانت خلفية المحاسبة ومهارات قراءة التقارير المالية قيمة. ولكن ما علمني إياه "سي. جيه" أكثر من مجرد مادة للحصول على وظيفة، أنه بنى شخصيتي وشغفي وعزمي، فالتزامه بالتأكد من أنني سأنجح جعلني أدرك أنني أفضِّل أن يعرفني الآخرون بمثابرتي سواء نجحت أو لم أنجح في اختبار ما".

إن منهج "سكيندر" مخالف للنموذج الأساسي الذي تتبعه معظم الشركات عندما يتعلق الأمر بتنمية القيادة: التعرف على الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية، ثم تزويدهم بالرعاية، والدعم، والمصادر المطلوبة لتنميتهم لتحقيق إمكانياتهم. للتعرف على القادة المستقبليين ذوي الإمكانيات العالية، تنفق الشركات كل عام بلايين الدولارات في تقييم المواهب واختبارها. ورغم شهرة هذا النموذج، يدرك محبو العطاء أن به عيبًا قاتلًا من ناحية واحدة: قد يكون التعرف على الموهبة هو المكان الخاطئ للبدء منه.

للعديد من السنوات، آمن علماء النفس بأنه في أي نطاق، اعتمد النجاح على الموهبة أولًا والحافز ثانيًا. لرعاية الرياضيين والموسيقيين العالميين، بحث الخبراء عن أشخاص ذوي قدرات غير مصقولة، ومن ثم سعوا لتحفيزهم. إذا كنت تريد أن تجد من يستطيعون دفع الكرة بقوة مثل "مايكل جوردان" أو عزف البيانو مثل "بيتهوفن"، فمن الطبيعي تمامًا أن تبدأ بفحص المرشحين بحثًا عن قدرة الوثب والأذن الموسيقية. لكن في السنوات الأخيرة، بدأ علماء النفس يؤمنون بأن هذا المنهج قد يكون عكسي الاتجاه.

في ستينيات القرن الماضي، طور عالم نفس رائد يدعى "رايموند كاتيل" نظرية استثمار للذكاء[٩]. اقترح أن الاهتمام هو ما يدفع الناس لاستثمار وقتهم وطاقتهم في تطوير مهارات وأسس معرفة معينة. اليوم، لدينا دليل دامغ على أن الاهتمام يسبق تنمية الموهبة. لقد اتضح أن الحافز هو السبب الذي يطور الناس من أجله الموهبة في المقام الأول.

في ثمانينيات القرن الماضي، أجرى عالم النفس "بنجامين بلوم" دراسة أثيرة[١٠] عن موسيقيين، وعلماء، ورياضيين عالميين. أجرى فريق "بلوم" حوارات مع ٢١ عازف بيانو في حفلات كانوا مؤهلين للعب في الدور النهائي في سباقات دولية رئيسية. عندما بدأ الباحثون التنقيب في تجارب عازفي البيانو البارزين الأولى مع الموسيقى، اكتشفوا غيابًا غير متوقع للموهبة غير المصقولة. أظهرت الدراسة أنه

في البداية بدا معظم عازفي البيانو النجوم "مميزين فقط عند مقارنة طفل بآخرين في العائلة أو الحي". لم يبرزوا على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني - ولم يفوزوا بالعديد من المسابقات الأولى.

عندما أجرى فريق "بلوم" حوارات مع عازفي البيانو العالميين وأولياء أمورهم، تعثروا في مفاجأة أخرى. لم يبدأ عازفو البيانو التعلم من معلمي بيانو خبراء. تلقوا بشكل نموذجي دروسهم الأولى في البيانو من معلم يعيش على مقربة من أحيائهم. في كتاب *The Talent code*، كتب "دانييل كويل" أنه: "من وجهة نظر علمية، كان الأمر كأن الباحثين تتبعوا نسب أجمل بجعات في العالم[١١] عودة إلى سرب وضيع من دجاج الحظيرة". وبمرور الوقت، حتى بدون معلم خبير في البداية، استطاع عازفو البيانو أن يصبحوا أفضل موسيقيين في العالم. جنى عازفو البيانو أفضليتهم عن طريق التدرب لساعات أكثر بكثير من أقرانهم. وكما وضح لنا "مالكولم جلادويل" في كتاب *Outliers*، يكشف البحث الذي أجراه عالم النفس "أندرز إريكسون" أن الخبرة المكتسبة في مجال معين تتطلب نموذجيًّا عشرة آلاف ساعة من التدرب المدروس[١٢]. لكن ما الذي يحفز الناس على التدرب لمثل هذه الفترة الطويلة في المقام الأول؟ هنا يظهر محبو العطاء غالبًا في الصورة.

عندما تحدَّث عازفو البيانو وأولياء أمورهم عن أول من علموهم البيانو، ركزوا باستمرار على فكرة واحدة: كان المعلمون مهتمين، وطيبين، وصبورين. تطلع عازفو البيانو إلى الحصول على دروس في البيانو لأن معلميهم الأوائل جعلوا الموسيقى مسلية ومثيرة للاهتمام. يشرح فريق "بلوم": "كانت لدى الأطفال تجارب إيجابية للغاية مع دروسهم الأولى. فلقد اتصلوا بشخص بالغ من خارج منزلهم، كان مشجعًا، وداعمًا، ومحبًّا". أشعل اهتمام عازفي البيانو العالميين الأولي معلميهم الذين كانوا محبين للعطاء. بحث المعلمون عن طرق لجعل دروس البيانو ممتعة، وهذا ما عمل كمحفز مبكر للتدريب الجاد المطلوب من أجل تنمية الموهبة. "استكشاف الاحتمالات والانخراط في مجموعة متنوعة كبيرة من الأنشطة الموسيقية" سبق عوامل مثل "صحيح أو خاطئ أو جيد أو سيئ".

برزت الأنماط نفسها بالنسبة للاعبي التنس العالميين. عندما أجرى فريق "بلوم" حوارات مع ١٨ لاعب تنس أمريكيًّا تم تصنيفهم ضمن أفضل عشرة لاعبين في العالم، وجدوا أنه رغم أن مدربيهم الأوائل "لم يكونوا مدربين استثنائيين،

فإنهم مالوا لأن يكونوا بارعين للغاية مع الأطفال الصغار... ما قدمه هؤلاء المدربين الأوائل كان هو الحافز للطفل لأن يصبح مهتمًا بالتنس وأن يقضي وقتًا في التدرب".

فـي أدوار كقادة ورعاة، يقاوم محبو العطاء إغـراء البحث عن الموهبة أولًا. عن طريـق إدراك أن أي أحـد يمكنه أن يكون مزدهرًا، يركز محبو العطاء انتباههم على الحافز. وقد لاحظ فريق "بلوم" أن لاعبي التنس الأفضل في التصنيف كان مدربهم الأول على الأرجح "مهتمًا بشكل خاص بلاعب التنس؛ لأنه عادة يرى اللاعب محفزًا وراغبًا في العمل بجد، وليس بسبب أية قدرات بدنية خاصة".

في فصل المحاسبة، يعد البحث عن الحافز وأخلاقيات العمل، لا القدرة الفكرية فقط، هو جزء مما جعل "سـي. جيه. سـكيندر" ناجحًا للغاية فـي إدراك المواهب. عندمـا راهن "سـكيندر" "بيث ترانيهام" على أنها سـتنجح في اختبار المحاسـب القانونـي المعتمـد، لم يكن لأنها موهوبة بشـكل غيـر مألوف في المحاسـبة. ولكن لأنه لاحظ: "مدى عملها بجد طوال الفصـل الدراسي". عندما أدرك "سكيندر" أن "ريجـي لاف" واعد، بينما أهملـه الآخرون، كان بسـبب أن "لاف" "عمل بجد وكان دائمًا مسـتعدًّا للتحسن" كما يقول "سكيندر". "كان مهتمًّا بالتعلم وتحسين نفسه". وعندما شجع "سكيندر" "ماري أركوري"، كان بسبب أنها كانت "أكثر شخص مهتم وملتزم قابلها على الإطلاق. فمثابرتها هي التي ميزتها".

وتطلق عالمة النفس "أنجيلا داكوورث" على هذا اسـم *العزم*[٣]: امتلاك الشـغف والمثابـرة نحـو الأهداف طويلة الأجل. ويظهر بحثها أنه بعيـدًا عن الذكاء والكفاءة، فإن الأشخاص العازمين - بحكم اهتمامهم وتركيزهم ودافعهم - يحققون أداء أعلى. ويقـول عالـم النفس "توم كولديتز" - لواء في الجيش ترأس قسـم العلوم السـلوكية والقيادة في الأكاديمية الحربية الأمريكية لاثني عشر عامًا: "إن المثابرة مهمة بشكل مذهل". كان معدل الاختيار القياسـي لضباط الجيش لمناصب القيادة الرئيسية هو ١٢٪؛ وتم اختيار أعضـاء هيئة تدريس "كولديتز" السـابقة بمعدلات تصل إلى ٧٥٪، وقـد أحرز الكثير مـن ذلك باختيار المرشـحين بناء على العزم. كمـا يكتب "جورج أندرز" في كتاب *The Rare Find*: "لا يمكنك أن تسلم جدلًا بالحافز[٤]".

بالطبـع، الموهبـة الفطريـة تهـم أيضًـا، ولكن مـا إن تكن لديـك مجموعة من المرشـحين علـى عتبة الإمكانيات الضـرورية، فإن العزم عامل رئيسـي يتنبأ بمدى اقترابك من تحقيق إمكانياتك. وهذا هو سبب تركيز محبي العطاء على ذوي العزم:

فهذا حيثما يجني محبو العطاء أعلى عائد على استثماراتهم، ويحققون تأثيرًا أكثر معنى واستمرارًا. ومع استثمار وقتهم في تحفيز الأشخاص المسلحين بالعزم، فعندئذ محبو العطاء مثل "سكيندر" يسعون بجد لتنمية العزم في المقام الأول. يقول "سكيندر": "إن وضع توقعات عالية مهم للغاية. عليك أن تدفع الناس، وتجعلهم يتمددون ويقومون بأكثر مما يظنون أنه ممكن. فعندما يخوضون اختباراتي، أريد منهم أن يفكروا في أنه كان أصعب اختبار رأوه في حياتهم؛ فهذا يجعلهم متعلمين أفضل". وللتشجيع على بذل الجهد، فإنه يعطيهم نصف دزينة من الاختبارات السابقة للتدرب. "يجب أن يقوموا باستثمار مميز، وسيحقق أرباحًا. فإجبارهم على العمل بجد أكثر من أي وقت مضى في حياتهم يفيدهم على المدى الطويل".

واحد من أساسيات تنمية العزم هو جعل المهمة المتناولة أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تحفيزًا. في دراسة "بلوم"، عمومًا، تم تعليم الموسيقيين والرياضيين الموهوبين في البداية على أيدي أشخاص محبين للعطاء، معلمين كانوا:

> يحبون الأطفال ويكافئونهم بالمديح، وإشارات القبول، أو حتى الحلوى عندما يقومون بأي شيء صحيح. كانوا مشجعين للغاية. كانوا متحمسين حيال مجال الموهبة وما سيعلمونه لهؤلاء الأطفال. في العديد من الحالات... عاملوا الطفل كما قد يعامله صديق للعائلة. ربما تكون الصفة الرئيسية لهؤلاء المعلمين أنهم جعلوا التعليم الابتدائي ممتعًا ومجزيًا للغاية.

من الممكن كتابة هذا الوصف عن "سكيندر". فمن الوهلة الأولى، يبدو ملائمًا لنموذج عبقري المحاسبة.× لكن في مراحل مختلفة في حياته، طمح "سكيندر" لأن

* يعد "سكيندر" إجباريًا قوائم لكل شيء، من أغانيه المفضلة إلى أفضل عشرة أيام في حياته، ويرتب أوراق الدولارات في محفظته وفقًا لترتيب أرقامها التسلسلية. يمتلك أكثر من ٨٠٠ زوج من حمالات البنطلون، لكل منها اسم ورقم مميز. ويرتب أبجديًا جواربه وملابسه الداخلية ويحدد ملابسه لأسابيع مقدما. لأكثر من عقدين، ارتدى رباط عنق فراشي الشكل كل اثنين، وثلاثاء وسبت - حتى عند جز عشبه. وهو دقيق حيال أن يكون أول من يصل إلى مرآب ركن السيارات في العمل، عادة قبل الخامسة صباحًا، ومع ذلك فإنه معروف بالبقاء لما بعد منتصف الليل في جلسات المراجعة لمساعدة الطلاب على الاستعداد للاختبارات. ويترجم نصيحته عن التبادلية إلى لغة المحاسبة قائلًا: "أفضل أن تكون لديَّ حسابات كبيرة دائنة عن حسابات كبيرة مدينة". لكي يضع حمله التدريسي في المنظور، يدرس الأستاذ الجامعي في العادة بين ٣ و ٨ فصول في العام. وعبر المسيرة المهنية، يبلغ هذا تقريبًا بين ١٠٠ و ٢٠٠ فصل دراسي. ضاعف "سكيندر" ذلك تقريبا، وأخبر عميد كليته

يكون مشغل أغان، موسيقيًا، ممثلًا، مقدم برامج حوارية، وممثلًا كوميديًّا. ادخل فصله، وسترى أنه لم يتخل عن تلك الأحلام تمامًا. ومطابقًا لطبيعته المرحة وذوقه الانتقائي، ويشكل دوراته بأنماط ترفيهية لإبقاء طلابه منخرطين، مشغلًا أربع أغانٍ في بداية كل فصل وموزعًا ألواح الحلوى على أول الطلبة الذين يصيحون بالإجابات الصحيحة عن الأسئلة الموسيقية. وهذا هو ما جعل ملصق مغني الراب يتواجد على حائطه. يشرح "سكيندر" قائلًا: "إذا كنت تريد أن تجذب مشاهديك، وإذا كنت تريد أن تستحوذ على انتباههم حقًا، فعليك أن تعرف العالم الذي يعيشون فيه، والموسيقى التي يستمعون إليها، والأفلام التي يشاهدونها. بالنسبة لأغلب هؤلاء الأطفال، فإن المحاسبة تشبه نفقًا مظلمًا. ولكن حين يسمعونني أقتبس من أغاني "آشر" أو "سي. لو جرين"، يقولون لأنفسهم: "مرحى، هل قال هذا الرجل البدين ذو الشعر الأشيب توًا ما سمعته حقًا؟"، ومن ثم تحصل على انتباههم".

بتنمية الاهتمام بالمحاسبة، يؤمن "سكيندر" بأن طلبته سيكونون أكثر ترجيحًا لاستثمار الوقت والطاقة اللازمين لإتقان المادة. يقول "ريجي لاف": "إن سي. جيه. هو مثال لشخص متعاطف. يعرف عن الموسيقي أكثر من أي شخص آخر، وهو دائمًا قادر على دمجها في المحاضرة لمساعدة الناس على التواصل مع المادة. عندما تفكر في الاضطرار لأخذ دورة شاقة، والتي تكون واقعيًا غير مثيرة للاهتمام تمامًا، فإن الاضطرار لمواكبتها أمر مثير للتحدي. جعل سي. جيه. الدورة مثيرة للاهتمام، ونتيجة لذلك انتهى بي الأمر وأنا أعمل بجد أكثر". نال "لاف" درجة امتياز في فصل "سكيندر". يوضح "ديفيد مولتز" - طالب سابق لدى "سكيندر" يعمل في شركة جوجل - أن "سكيندر": "يساعد كل طالب (وشخص) يصادفه بأية طريقة ممكنة، فهو يضحي بمئات الساعات من حياته الشخصية كي يترك أثرًا في حياة طلابه ويعلم أكبر عدد ممكن منهم. وهو يبذل جهدًا كبيرًا لجعل كل من يشترك معهم يشعرون بأنهم مميزون".

مؤخرًا بأنه ينوي تدريس ٢٥ عاما أكثر. في عام ٢٠١٢ وحده، أخذ أكثر من ٢٠٠٠ طالب دورات "سكيندر". ولاستيعاب الطلاب، نقلت الجامعة ذات مرة فصله إلى غرفة أكبر حجمًا خاصة بعيدًا عن المقر الجامعي الرئيسي. وحتى عندما يدرّس باكرًا في الصباح، يكون فصله مكتظًا، ويتمنى العديد من الطلاب أن يتمكنوا من التسجيل فيه. في إحدى فصوله التي كانت في الثامنة صباحا، كان لديه ١٩٠ طالبًا على لائحة الانتظار.

إهدار مال جيد على موهبة سيئة

لأنهم يرون الإمكانيات في كل ما حولهم، ينتهي الأمر بمحبي العطاء وهم يستثمرون الكثير من وقتهم في تشجيع الناس وتطويرهم كي يحققوا تلك الإمكانيات. لا تحقق هذه الاستثمارات أرباحًا دائمًا؛ حيث يفتقد بعض المرشحين الموهبة غير المصقولة، والآخرون لا يدعمون شغفهم أو يحافظون على المستوى المطلوب من العزم. كتب "سكيندر" ذات مرة أكثر من ١٠٠ خطاب توصية لطالبة كانت تتقدم لبرامج دراسات عليا بعيدًا عن المحاسبة. فتم رفضها في كل البرامج في عامها الأول، وقررت أن تتقدم مرة أخرى، لذا أعاد كتابة خطابات التوصية بإخلاص. عندما رفضتها الجامعات مرة أخرى، راجع "سكيندر" خطابات التوصية الخاصة به للعام الثالث على التوالي. وأخيرًا، بعد ثلاث محاولات، شجعها "سكيندر" على أن تسعى في طريق مختلف.

لو كان "سكيندر" محبًّا للأخذ أو متوسطًا بين الأخذ والعطاء، لاستسلم أسرع، موفرًا وقته ووقت طالبته. هل يبالغ محبو العطاء في الاستثمار في أناس يمتلكون الكثير من الشغف ولكن تنقصهم الكفاءة، وكيف يديرون أولوياتهم للتركيز على الأشخاص الواعدين بينما يستثمرون أقل فيمن هم ليسوا كذلك؟ لمعرفة ذلك، لا يوجد مكان للبحث أفضل من كرة السلة الاحترافية، حيث اختبارات الاختيار السنوية للرابطة الوطنية لكرة السلة لخبراء المواهب على الساحة الدولية.

يتذكر الناس الراحل "ستو إنمان"[١٥] كرجل وراء اثنين من أسوأ أخطاء الاختيار في تاريخ الرابطة الوطنية لكرة السلة. في عام ١٩٧٢، كان لفريق بورتلاند ترايل بلايزرز الجولة الأولى في اختيار اللاعبين الجدد. كان "إنمان" يعمل مديرًا لشئون اللاعبين، واختار لاعب الوسط "لارو مارتن"، الذي اتضح أنه مخيب للآمال، بلغ معدله خمس نقاط وأربعة ارتدادات في اللعبة الواحدة في أربعة مواسم مع فريق بلايزرز. في اختيار "مارتن"، استغنى "إنمان" عن اثنين من أعظم اللاعبين في تاريخ الرابطة الوطنية لكرة السلة. كان الاختيار الثاني في ذلك العام هو "بوب ماكادو"، الذي أحرز نقاطًا أكثر في موسمه الأول مما فعل "مارتن" في مسيرته المهنية بأكملها. كان يطلق على "ماكادو" مبتدئ العام، وبعد عامين، كان أفضل لاعب في الرابطة الوطنية لكرة السلة. في مسيرته المهنية في الرابطة الوطنية لكرة السلة التي تبلغ ١٤ عامًا، فاز "ماكادو" بلقب هداف الدوري مرتين، لعب في اثنين

مـن الفـرق البطولية، وتم اختياره في فريق النجوم خمس مرات. في هذا الاختيار، أغفل "إنمان" أيضًا "يوليوس إيرفينج" - ويشتهر باسم "دي. جيه." - الذي تم اختياره الثاني عشر. انتهى الأمر بـ "إيرفينج" يقود فرقه إلى ثلاث بطولات، فائزًا بأربع جوائز كأفضل لاعب، واختير ١٦ مرة في فريق النجوم، وأصبح واحدًا من أعلى خمسة هدافين رائدين في تاريخ كرة السلة الاحترافية. كان كل من "ماكادو" و "إيرفينج" عضوين في قاعة مشاهير كرة السلة.

بعد ١٢ عامًا، بعد أن تمت ترقيته إلى مدير عام لفريق بلايزرز، كانت لدى "ستو إنمان" الفرصة لإصلاح نفسه. في اختيار الرابطة الوطنية لكرة السلة للاعبي الجامعات في عام ١٩٨٤، كان لدى "إنمان" الاختيار الثاني. اختار لاعب وسط آخر، "سام باوي"، والذي كان يبلغ طوله أكثر من سبع أقدام، ولكن كان رياضيًّا ومتناسقًا: يستطيع التسديد، والتمرير، والخطف، ناهيك عن صد الضربات وانتزاع الكرات المرتدة. لكن "باوي" لم يعش قط وفقًا لإمكانياته. عندما تقاعد من كرة السلة، أطلقت عليه قناة إي إس بي إن أسوأ اختيار في تاريخ الألعاب الرياضية الاحترافية في أمريكا الشمالية. وفي عام ٢٠٠٣، أطلقت عليه مجلة *Sports Illustrated*، التي زين "باوي" غلافها قبل ذلك بسنوات، ثاني أكبر اختيار فاشل في تاريخ الرابطة الوطنية لكرة السلة. من الأكبر إذن؟ إنه "لارو مارتن".

في اختيار "باوي" في المرة الثانية، استغنى "إنمان" عن مسدد أهداف من نورث كارولينا يدعى "مايكل جوردان". ومع الاختيار الثالث، اختار فريق شيكاغو بولز "جوردان"، والباقي تاريخ معروف. بعد أن أطلق عليه مبتدئ العام، حقق "جوردان" ست بطولات، وعشرة ألقاب في إحراز الأهداف، وإحدى عشرة جائزة أفضل لاعب بينما شارك في فريق النجوم ١٤ مرة، ومحققًا معدل نقاط أكثر من أي لاعب على الإطلاق. أطلقت عليه قناة إي إس بي إن أعظم رياضي في أمريكا الشمالية للقرن العشرين.

لقد أدرك "إنمان" إمكانيات "جوردان"، ولكن كان لدى فريق بلايزرز بالفعل حارسان قويان. كانوا يحتاجون إلى لاعب وسط، لذلك اختار "سام باوي". وبهذا الاختيار، لم يضيع "مايكل جوردان" فحسب؛ ولكنه استغنى عن عضوي قاعة المشاهير المستقبليين "تشارلز باركلي" (كان الاختيار الخامس)، "جون ستوكتون"

(كان الاختيار السادس عشر). كان من السيئ بدرجة كافية أن "إنمان" اختار مارتن على حساب "ماكادو" و "إيرفينج"، و "باوي" على حساب "جوردان" و "باركلي" و "ستوكتون". لكن اختيار لاعبي كرة السلة المحترفين هو في أفضل حال علم غير مكتمل، وحتى المديرون والمدربون العظام يرتكبون أخطاء.

الأسوأ من ذلك هو أن فريق بلايزرز تمسك بكلا اللاعبين لفترة أطول بكثير مما كان ينبغي. فلقد استبقوا "لارو مارتن" لأربعة مواسم، وعندما قرروا مقايضته، لم تكن له أية قيمة ظاهريًّا. لم يتمكن فريق بلايزرز حتى من الحصول على لاعب حقيقي في مقابل "مارتن" - فأعطوه مقابل "اعتبارات مستقبلية" من فريق سياتل سوبر سونيكس، بل انتهى بهم الأمر لتركه يذهب قبل بدء الموسم. وكانت هذه نهاية مسيرة "مارتن" في كرة السلة، وكانت تلك نتيجة محرجة لـ "إنمان". قال "جاك رامزي"، الذي كان مدرب فريق بلايزرز في السنة الأخيرة لـ "مارتن" والآن يعمل محللًا بقناة إي إس بي إن: "كان موضوعًا مؤلمًا؛ لأن لارو لم يتمكن من اللعب. كان يحاول أن يشارك بالفريق حين وصلت إلى هناك، ولكن لم يكن لدينا مكان له. لم يكن لديه أي لعب هجومي، ولم يكن يمسك بالكرات المرتدة أو يصد التسديدات رغم أن طوله كان ٦ أقدام و ١١ بوصة. لذا لم تكن لديه أية مهارات". اتبع فريق بلايزرز مسارًا مشابهًا مع "سام باوي". في عام ١٩٨٩، بعد خمسة مواسم باهتة، بادل فريق بلايزرز أخيرًا "باوي" مع فريق نيو جيرسي نيتس. لماذا تمسك فريق بلايزرز بـ "سام باوي" و "لارو مارتن" لفترة طويلة هكذا؟

كان "ستو إنمان" معروفًا على نطاق واسع كشخص محب للعطاء. بعد لعب كرة السلة في الجامعة وتدريب كرة سلة بالمدرسة الثانوية لسنوات قليلة، أصبح "إنمان" مدربًا بالجامعة، وأصبح بالتدريج المدرب الرئيسي في جامعته، بولاية سان خوسيه. في هذا الدور، بدا أن "إنمان" كان يضع مصالح اللاعبين فوق نجاحه. كان "تومي سميث" واحدًا من النجوم الذين اختارهم "إنمان"، وهو رياضي استثنائي أتى إلى ولاية سان خوسيه للعدو في مضامير السباقات ولعب كرة القدم وكرة السلة. في فريق كرة السلة للطلبة الجدد، كان "سميث" أعلى هداف وماسك كرات مرتدة، لذا في عامه الثاني، بدأ يتدرب مع فريق منتخب الجامعة لكرة السلة تحت قيادة "إنمان". ذات يوم، أتى "سميث" لمكتب "إنمان" وأعلن أنه سيترك كرة السلة ليركز على العدو. يكتب "سميث" قائلًا: "لقد اعتقدت أنه سينفجر غاضبًا فيَّ، لكنه لم

يفعل ذلك. قال المدرب إنمان: "حسنًا، توم، أنا أتفهم ذلك"، صافحني وأخبرني بأن أحرص على أن آتي لرؤيته متى رغبت في ذلك، وأنني مرحب بي دائمًا للعودة إذا غيرت رأيي. كان هذا أعظم شيء في العالم بالنسبة لي".

ولكنه لم يكن عظيمًا بالنسبة لـ "إنمان". فلقد كان من الممكن أن تضيف سرعة "سميث" قدرًا كبيرًا لفريق ولاية سان خوسيه لكرة السلة. بعد سنوات قليلة، في ١٩٦٨، فاز "سميث" بالميدالية الذهبية الأوليمبية في سباق ٢٠٠ متر، محققًا رقمًا قياسيًا عالميًا. ولكن "إنمان" أراد الأفضل لـ "سميث". بالإضافة إلى تركه للمواهب العالية ترحل بعيدًا، وفر "إنمان" مساحة للاعبين العازمين حتى إن كانوا يفتقرون إلى الموهبة. عندما حاول لاعب أبيض نحيل للغاية يدعى "تيري ميرفي" الاشتراك في فريق منتخب الجامعة، احترم "إنمان" أخلاقيات عمله ودعاه للفريق. يتذكر "ميرفي" كونه أسوأ لاعب دربه "إنمان" على الإطلاق: "لقد أحرزت أربع نقاط في السنة كلها".

رغم هذا الأداء الباهت، أخبر "إنمان" "ميرفي" قائلًا: "لن أستبعدك أبدًا، فأنت متحمس وتلعب بجد وأنت شاب طيب". يكتب "واين تومبسون"، مراسل غطى أخبار فريق بلايزرز طوال فترة عمل "إنمان"، أن "إنمان" كان: "يسدي النصيحة باستمرار لأي عاشق لكرة السلة يطلبها". لم يستطع أن يفعل شيئًا حيال ذلك. أخبر "إنمان" "تومبسون" قائلًا: "إن التعليم عند أي مستوى من أية مادة هو أكثر شيء مرض أستطيع القيام به. أحب فقط أن أرى التعبير على وجه الطالب الذي يفهم الأمر لأول مرة. إن مجرد مشاهدة العملية التعليمية تكتمل تجعلني أنتشي".

ما إن طور "إنمان" انطباعًا إيجابيًا للاعبين، هل كان ملتزمًا أكثر من اللازم بتعليمهم وتطويرهم، لدرجة أنه استثمر في لاعبين محفزين حتى إن كانوا يفتقرون إلى الموهبة اللازمة؟ في الفصل الدراسي، يتمكن "سي. جيه. سكيندر" من أن يكرس وقته للطلبة الذين يظهرون اهتمامًا ودافعًا، كما يستطيع أن يعلم ويرعى عددًا كبيرًا من الطلبة في كل فصل دراسي. على العكس، في كرة السلة للمحترفين وأغلب شركات العمل، نواجه حدودًا أكثر: فالمراهنة على إمكانية شخص واحد تعني الاستغناء عن الآخرين.

التزم "إنمان" بتطوير "لارو مارتن" و "سام باوي". لو كان "إنمان" محبًا للأخذ، ألا يبدو واضحًا أنه كان سيقلل الخسارة أسرع بكثير وينتقل للاعبين آخرين؟

فمـا إن يـدرك أن "مارتن" و "باوي" لا يسـهمان فـي نجاح الفريق، كان الشـخص المحب للأخذ لن يشعر بأي حس مسـئولية تجاههما. ولو كان "إنمان" متوسطًا بين الأخذ والعطاء، ألم يكن سيرغب أكثر في تركهما يذهبان؟ بالتأكيد سيشعر الشخص المتوسط بين الأخذ والعطاء بالإحباط لأن استثماراته في "مارتن" و "باوي" لم يتم تبادلها أو مكافأتها.

قـد يبدو أن محبي العطاء يمرون بأوقات أصـعب عند التخلـي عن الأمور. ولكن في الواقع، العكس هو الصـحيح. يتضح أن محبي العطاء هم الأقل عرضة للوقوع في خطأ الاسـتثمار المبالغ فيه في الناس - وأن كون "سـتو إنمان" محبًّا للعطاء هو ما منعه من ارتكاب أخطاء أسوأ بكثير.

مواجهة المرآة: هل أبدو حسنًا أم أبلي بلاء حسنًا؟

"باري سـتو" أسـتاذ في السـلوكيات المؤسسـية معروف عالميًّا بجامعـة كاليفورنيا بـ بيركلي، وقضـى مسـيرته المهنية محاولًا أن يفهم سـبب اتخـاذ الناس لقرارات سـيئة في الشـركات. في دراسـة مبتكرة، جمع "سـتو" و "ها هوانج" بيانات عن كل اللاعبيـن الذين بلغ معدل إحرازهم للنقاط أعلى من ٢٤٠ نقطة، وتم اختيارهم في أول جولتيـن لاختيار الاتحاد الوطني لكرة السـلة للاعبين بين عامي ١٩٨٠ و ١٩٨٦، أملًا في اكتشـاف أثر مركز الاختيار على مسـيرة اللاعب. وقد قاما بقياس أداء كل لاعب بمجموعة مختلفة من المقاييس: إحراز الأهداف (النقاط في الدقيقة، نسـبة التسجيل عن بُعد، ونسـبة الرميات الحرة)، الصلابة (ضربات الارتداد والصد في الدقيقة)، والسرعة (المساعدة والاختطاف في الدقيقة). تحكم "ستو" و "هوانج" فـي أداء كل لاعـب في المقاييـس الثلاثة كلهـا، بالإضـافة إلى إصـابات اللاعبين وأمراضـهم، سـواء كان اللاعب مدافعًا أو مهاجمًا أو وسـطًا، وجودة فريق اللاعب بناء على سـجلات الخسـارة/الفوز. ثم فحصـا كم الوقت الذي تلقاه اللاعبون في الملعب والفترة التي استبقتهم فرقهم فيها قبل بيعهم، ليريا إذا كانت الفرق أخطأت في الاستثمار المبالغ فيه في اللاعبين لأنهم اختاروهم أولًا فحسب.

توصلت النتائج لخلاصة مدمرة: لم تستطع الفرق التخلي عن رهاناتها الكبيرة[١٦]. فظلوا عالقين مع اللاعبين الذين اختاروهم أولًا، مانحيهم وقت لعب أكثر ورافضين بيعهم حتى إن كان لعبهم سيئًا. بعد استبعاد الأداء من المعادلة، ظل اللاعبون الذين

تم اختيارهم أولًا يقضون دقائق أكثر في الملعب وكانوا أقل ترجيحًا لأن يتم بيعهم. ولكل موقع أعلى في الاختيار، كان اللاعبون يحصلون على معدل ٢٢ دقيقة أكثر في موسمهم الثاني، وكانت فرقهم ما زالت تستثمر أكثر فيهم بحلول موسمهم الخامس، عندما كان كل موقع أعلى في الاختيار يمنح اللاعب ١١ دقيقة أكثر في الملعب. كما أن كل موقع أعلى في الاختيار، كان اللاعبون فيه أقل احتمالًا للبيع بنسبة ٣٪.

إن هذه الدراسة حالة تقليدية لما يسميه "ستو" *تصاعد الالتزام* بمسار عمل خاسر. خلال العقود الأربعة المنصرمة، أظهر البحث المكثف الذي قام به "ستو" أن ما يقوم الناس باستثمار أولي للوقت أو الطاقة أو الموارد، وعندما يسوء الوضع، يكونون معرضين لخطر زيادة استثمارهم، فالمقامرون المدينون يعتقدون أنهم إذا لعبوا جولة واحدة أخرى، فسيتمكنون من تعويض خسائرهم أو حتى سيفوزون أكثر. يظن رجال الأعمال المكافحون أنهم إذا بذلوا جهدًا أكثر قليلًا في شركاتهم، فإنهم سيتمكنون من قلب الأمور رأسًا على عقب. عندما لا يؤتي استثمار معين ثماره، حتى إن كانت القيمة المتوقعة سلبية، فإننا نستثمر أكثر وأكثر.

يشرح الاقتصاديون هذا السلوك باستخدام مفهوم يعرف باسم "الخطأ السائد للتكلفة الغارقة": عند تقدير قيمة الاستثمار المستقبلي، نقع في مشكلة تجاهل ما استثمرناه بالفعل في الماضي، فالتكلفة الغارقة جزء من القصة، ولكن البحث الجديد أظهر أن هناك عوامل أخرى تهم أكثر. لاكتشاف سبب ووقت حدوث تصاعد الالتزام[١٧]، حلل الباحثون بجامعة ولاية ميتشيجان ١٦٦ دراسة مختلفة. للتكلفة الغارقة أثر صغير - ينحاز صانعو القرارات لصالح الاستثمارات السابقة - ولكن هناك ثلاثة عوامل أخرى أكثر قوة. أحدها الندم المتوقع: هل سأندم على أنني لم أمنح هذا فرصة أخرى؟ والثاني إكمال المشروع: إذا استمررت في الاستثمار، يمكنني الانتهاء من المشروع. ولكن العامل الفردي الأكثر قوة هو *تهديد الكبرياء*: إذا لم أستمر في الاستثمار، فسأبدو وأشعر بأنني أحمق. وفي استجابة لتهديد الكبرياء، يستثمر الناس أكثر، آملين أن يحولوا المشروع إلى نجاح حتى يمكنهم أن يثبتوا للآخرين - ولأنفسهم - أنهم كانوا على حق طوال الوقت.

في إحدى الدراسات التي قام بها "ستو"، عندما لم يسدد عملاء بنك كاليفورنيا القروض[١٨]، كافح المديرون الذين مولوا القروض في الأصل كي يتخلوا عن الأمر ويحذفوا الخسائر. يكتب "ستو" وزملاؤه قائلين: "إن موظفي البنك الذين كانوا

على صـلة وثيقة بقرارات تمويل القروض المتعثرة هم من يظهرون أكبر صـعوبة في الاعتـراف بالمخاطر الناتجة عن تلك القروض واحتمالية عدم سـدادها". أظهرت الدراسة أنه عندما غادر المديرون الذين مولوا القروض المتعثرة في الأصل البنك، كان المديـرون الجـدد أكثـر احتمـالًا بشـكل كبيـر لأن يحذفوا القروض، فلم تكن لـدى المديرين الجدد أية مسـئولية شخصـية تجاه القروض المتعثـرة؛ لذا لم تكن كبرياؤهم معرضـة للتهديد؛ لم يشعروا بأنهم مكرهون على تبرير القرارات الأصلية على أنها حكيمة.

يشـير البحث إلى أنه بسـبب قابليتهم للتأثر بتهديد الكبريـاء، فإن محبي الأخذ هم الأكثر عرضـة لتصـاعد الالتزام عن المعطين. تخيل أنك تدير شركة طائرات، وعليـك أن تقرر إذا كنت ستسـتثمر مليـون دولار في طائرة غير مرئيـة لتكنولوجيا الرادار أم لا[١٩]. تكتشـف أن المشروع لا يبلي حسـنًا من الناحية المالية، وأن منافسًا أنهى بالفعل نموذجًا أفضل. ولكنك قمت باستثمارات كبيرة: تم الانتهاء من ٥٠٪ من المشـروع، وأنفقت بالفعل ٥ ملايين دولار وقضيت ١٨ شهرًا في العمل عليه. ما مدى احتمال استثمارك لمليون دولار إضافي؟

في هذه الدراسـة التي أجراها "هنري مون" في كليـة إدارة الأعمال بلندن، قبل اتخاذ قراراتهم للاستثمار، أكمل ٣٦٠ شخصًا استبيانًا تتضمن جملًا تدل على حب العطـاء مثل "إننـي أفي بوعودي" وجملًا تدل على حب الأخـذ مثل "أحاول أن أجعل الآخرين يقومون بواجباتي". كان محبو الأخذ أكثر احتمالًا بدرجة كبيرة لأن يستثمروا المليون الإضافي من محبي العطاء. فلقد شعروا بأنهم مسئولون عن استثمار كان لا يبلي بلاء حسنًا؛ لذلك التزموا أكثر لحماية كبريائهم وحفظ ماء وجههم. كما يشرح أسـتاذا الإدارة بجامعة سـاوث كاليفورنيا "بروس ميجلينو" و "أودري كورسجارد": "رغم أن الشـركة نفسـها قد تكون أفضـل حالًا إذا تم التخلي عن القـرار، فإن مثل هذا التصـرف قد يسـبب تحمل صـانع القرار تكاليف شخصـية عالية (على سبيل المثال، خسارة الحركة الوظيفية أو خسارة السمعة). ولأن تصاعد الالتزام سيسمح لصـانع القرار بأن يحتفظ باحتمال الفشـل مخفيًّا[٢٠]، فإن مثل هذا السلوك عقلاني من الناحية الشخصية، هو من وجهة نظر شخص محب للأخذ.

كان محبو العطاء، على الجانب الآخر، قلقين بشـكل أساسي على حماية الآخرين والشركة؛ لذا كانوا أكثر استعدادًا للاعتراف بأخطائهم الأولى ومنع تصعيد التزامهم.

تظهر دراسات أخرى أن الناس في الحقيقة يتخذون قرارات صحيحة ومبدعة عندما يختارون نيابة عن الآخرين أكثر مما يفعلون عندما يختارون نيابة عن أنفسهم[٢١]. عندما يتخذ الناس القرارات في حالة مركزة على الذات، يكونون أكثر احتمالاً للانحياز من قبل تهديد الكبرياء ويناضلون كثيرًا في محاولة إيجاد اختيار مثالي من كل الأبعاد الممكنة. وعندما يركز الناس على الآخرين، كما يفعل محبو العطاء بشكل فطري، فإنهم أقل احتمالاً لأن يقلقوا على كبريائهم والتفاصيل الضئيلة؛ فهم ينظرون للصورة الكبرى ويعطون الأولوية لما يهم أكثر بالنسبة للآخرين.

ومسلحين بهذا الفهم، من القيم أن نعيد فحص قصة "ستو إنمان". كشخص محب للعطاء، رغم أنه بدأ يستثمر في اللاعبين الذين اختارهم أولاً، فإنه شعر بحس مسئولية أكبر تجاه الفريق. أخبرني "واين تومبسون" قائلاً: "كان "ستو" شخصًا طيبًا، مراعيًا لمشاعر الآخرين. لكنه لم يدع هذا يؤثر في اختياراته. إذا لم يعتقد أن شخصًا ما يستطيع اللعب، كان يلف ذراعيه حوله ويتمنى له الخير". لم يكن "إنمان" المسئول عن إبقاء "سام باوي" في الفريق؛ فلقد ترك "إنمان" فريق بلايزرز عام ١٩٨٦، بعد سنتين من اختيار "باوي". قد يستمر الشخص المحب للأخذ في الدفاع عن قرار سيئ، لكن "إنمان" اعترف بخطئه في اختيار "باوي" بدلاً من "جوردان". "قال إنمان: "لقد اعتقد كل كشافينا أن باوي كان الحل لكل مشكلاتنا، واعتقدت كذلك أنا أيضًا، لكن هذا كان خطأ".*

---

* لكي نكون منصفين، عاقت الإصابات مسيرة "باوي". في الكلية، أضاع موسمين كاملين بسبب إصابات في الساق. قبل الاختيار، للتأكد من أن "باوي" كان بكامل صحته، أخضعه "إنمان" لفحص بدني لسبع ساعات. كان موسم "باوي" الأول ثابتًا، ولكن بعد ذلك، ضيعت عليه الإصابات ٨١٪ من المباريات في المواسم الأربعة التالية، ومنها موسمان كاملان تقريبًا. ولم يكن "إنمان" وكشافوه وحدهم من راهنوا على "باوي" بدلاً من "جوردان". في يونيو ١٩٨٤، بعد الاختيار، كان العنوان الرئيسي لجريدة *شيكاغو تريبيون* يقول "فريق أبولوجيتيك بولز "عالق" مع جوردان". لقد بدا المدير العام لفريق بولز خائب الآمال. قال "ثورن" آسفًا: "كنا نتمنى أن يكون طوله سبع أقدام، لكنه ليس كذلك. لم يكن هناك لاعب وسط متاح فحسب. ماذا يمكنك أن تفعل؟ ولن يقلب جوردان هذا الامتياز رأسًا على عقب ... إنه لاعب هجومي بارع للغاية، لكنه ليس لاعبًا هجوميًّا فذًّا". حتى "جوردان" نفسه بدا أنه يؤيد اختيار "باوي". لقد قال في عامه الأول: "باوي ملائم أفضل مني، لأن لدى فريق بورتلاند زيادة في الحراس الكبار وقلة في المهاجمين". وربما كان أفضل دفاع عن اختيار "إنمان" هو ما قدمه "راي باترسون"، الذي أدار فريق هيوستن روكيتس في عام ١٩٨٤، والذي اختار "هاكيم أولاجوان" أولاً في هذا الاختيار قبل "باوي" و "جوردان": "أي أحد يقول إنه كان سيختار جوردان بدلاً من باوي يتظاهر بالشجاعة. فلم يكن جوردان بهذه البراعة فحسب".

لـم يصـعـد "إنمان" التزامــه تجاه "لارو مارتن" أيضًــا. رغـم أن فريق بلايزرز احتفظ بـ "مارتن" لأربعة مواســم، فإن "إنمان" وزملاءه تصـرفوا مبكرًا اسـتجابة لأداء "مارتـن" الضـعيف. في موسـمه الأول، عندما كانت هناك إشـارات واضـحة أن مارتن كان متعثرًا، كان هناك شـخص محب للأخذ سـيمنحه وقت لعب إضـافيًّا كمحاولـة لتبرير اختياره بدلًا من "بوب ماكادو" و "يوليوس إيرفينج". ولكن لم يكن هذا ما حدث. منح فريق بلايزرز مركز الوسـط للاعب المجتهد "لويد نيل"، والذي كان يبلغ طوله ست أقدام وسبع بوصات فقط، مع وضع "مارتن" في الاحتياطي. في موسمه الأول، كان معدل "مارتن" أقل من ١٣ دقيقة في المباراة الواحدة في الملعب، مقارنــة باثنتين وثلاثين دقيقة لـ "ماكادو" واثنتين وأربعين دقيقة لـ "إيرفينج". في موسـمه الثاني، استمر "مارتن" في أدائه المنخفض، وبدلًا من تصعيد الالتزام عن طريق منحه وقتًا أكثر في الملعب، أعطاه فريق بلايزرز وقتًا أقل - أقل من ١١ دقيقة في المباراة الواحدة، بينما لعب "ماكادو" ٤٢ دقيقة و "إيرفينج" أكثر من ٥٠ دقيقة. استطاع "إنمان" وزملاؤه التغلب على إغراء الاستمرار في المراهنة على "مارتن".

سـبب رئيسي لكون محبي العطاء أقل عرضـة من محبي الأخذ لتصعيد الالتزام يتعلق بالاسـتجابة للتغذية الراجعة، كما ظهر في بحث أجرته "أودري كورسـجارد"، "بروس ميجلينو"، "سـكوت ليسـتر" عن كيفية استجابة محبي العطاء وأيضًا محبي الأخذ للمعلومات عن أدائهم. في إحدى الدراسـات، ملأ الناس مسـحًا يشير إلى ما إذا كانـوا محبيـن للعطاء أم للأخذ واتخذوا عشـرة قرارات فيمـا يخص كيفية حل المشـكلات. ثم تلقى كل المشاركين درجات أدائهم واقتراحًا بتفويض سلطتهم أكثر عند اتخاذ القرارات. تم تعيين الدرجات عشـوائيًّا بحيث يعلم نصـف المشـاركين أن أداءهـم كان فـوق المتوسـط، بينمـا يعلم النصـف الآخر أن أداءهـم كان تحت المتوسـط. ثم اتخذ كل المشــاركين عشـرة قرارات أخرى. فهل كانوا سيستخدمون اقتراح التفويض أكثر؟

عندما ظنوا أنهم كانوا فوق المتوسط، اتبع محبو الأخذ الاقتراح، مفوضين ٣٠٪ أكثر. لكن عندما ظنوا أنهم تحت المتوسـط، فوض محبو الأخذ ١٥٪ أكثر فقط. ما إن شعروا بالانتقاد، كانوا أقل استعدادًا لتقبل التوصية من أجل التحسن. فلقد حموا كبرياءهم برفض التصـديق بأنهم اتخذوا قرارات سـيئة، مهملين التغذية الراجعة السـلبية. على الجانب الآخر، تقبل محبو العطاء النقد واتبعوا الاقتراح. حتى عندما

تلقـوا تغذية راجعة سـلبية تشـير إلى أنهم أقل من المتوسـط، فوضـ محبو العطاء الآخرين بنسبة ٣٠٪ أكثر.

في تصـعيد المواقـف، يكافح محبـو الأخذ غالبًـا لمواجهة حقيقـة أن الاختيار الأول لم يبلِ حسـنًا. يميل محبو الأخذ إلى "إهمـال المعلومات الاجتماعية والتغذية الراجعـة علـى الأداء التي لا تدعم استحسـانهم لأنفسـهم". كما يكتـب "ميجلينو" و "كورسـجارد"، بينما محبو العطاء "قد يكونون أكثر اسـتعدادًا للتقبل والتصـرف بنـاء على المعلومـات الاجتماعية بـدون تقييم العواقب الشخصـية بحرص". يركز محبو العطاء بشـكل أكبر على عواقب قراراتهم على الأشخاص والشركات، متقبلين صـفعة لكبريائهم وسـمعتهم علـى المدى القريب كـي يتخذوا خيارات أفضـل على المدى البعيد.

وقد سـاعد هذا الانفتاح للتغذية الراجعة السـلبية "سـتو إنمان" على إدراك أي وقت قام فيه باسـتثمار سـيئ. كان "إنمـان" محبوبًا من قِبل الاتحـاد لتقبله للنقد. يكتب المراسل "ستيف دوين" قائلًا: "إن العديد من المدربين يختلفون مع انتقاداتي الأكثـر إثارة، لكنهـم لم يزعجوا إنمان الذي كان صـبورًا وكريمًـا، وواحدًا من أكثر الرجال المتصـلين بالاتحاد الوطني لكرة السـلة كرمًا". عندمـا أدى "لارو مارتن" بشـكل سـيئ، عبر "جـاك ماكلوسـكي"، مـدرب فريق بلايـزرز آنذاك، عـن قلقه لـ "إنمان": "لقد عمل بجد وكان شـابًّا لطيفًا للغاية، لكنه لم يكن ماهرًا. كان الأمر بتلـك البسـاطة. حاولـت أن أطور مهاراته حول السـلة، ولم يكن لاعبًـا خارجيًّا. لم تكـن لديه المهارات كي يصـبح الاختيار الأول". ربما كان الشـخص المحب للأخذ سيرفض التغذية الراجعة السلبية، لكن "إنمان" أصغى إليها.

بعد موسـم "مارتن" الثاني، في عام ١٩٧٤، وقعت الجولة الأولى في الاختيار من نصـيب فريق بلايزرز مرة أخرى. ولأنهم لم يصـعدوا الالتزام تجاه "مارتن"، فقد احتاجوا إلى لاعب وسط آخر يحل محله، لذا اختار "إنمان" واحدًا؛ شابًّا من جامعة كاليفورنيـا، لوسـ أنجلوس يدعـى "بيل والتون". فـي موسـمه الأول، كان "والتون" لاعـب ارتكاز بادئًا، ومعدله ٣٣ دقيقة في المباراة، أعلى مرتين تقريبًا من "مارتن" في مقعد الاحتياطي. اسـتمر هذا الترتيب سـنة أخرى، وبعدهـا تخلى "إنمان" عن "مارتن".

في الموسم التالي ١٩٧٦-١٩٧٧، قاد "والتون" فريق بلايزرز إلى بطولة الاتحاد الوطني لكرة السلة ضد فريق فيلادلفيا سيفنتي سيكسرز، الذين كان يقودهم "يوليوس إيرفينج". كان "والتون" أفضل لاعب في النهائيات، وفي العام التالي، كان أفضل لاعب في الدوري. بعد تقاعده، أصبح عضوًا في قاعة مشاهير كرة السلة وأطلق عليه واحدًا من أعظم خمسين لاعبًا في تاريخ الاتحاد الوطني لكرة السلة. كان "إنمان" مهندس فريق بطولة ١٩٧٧، والذي كان الأخير في الترتيب السنة السابقة، ويظل الفريق الوحيد في تاريخ بلايزرز لأربعة عقود الذي فاز باللقب. ووفقًا لما يقوله "جاك رامزي"، الذي درب الفريق الفائز، لم يكن "إنمان" "في الأضواء قط، ولم ينل قط الفضل الملائم على الفريق الذي جمعه".

بصيص من التألق في قطع الفحم

كشخص محب للعطاء، بنى "إنمان" فريق البطولة هذا بطريقة تعكس طريقة "سي. جيه. سكيندر": رؤية الإمكانيات في اللاعبين حيثما لا يراها الآخرون. يكتب "واين تومبسون" قائلًا: "أراد إنمان ملفًّا كاملًا عن كل واحد كان مهتمًّا به. لا شك أن هذا هو ما جعله ناجحًا للغاية في اكتشاف المواهب التي تحتاج إلى صقل". نصف أعلى ستة هدافين في فريق البطولة - وخمسة من أعلى تسعة - تم اختيارهم فيما بعد من قِبل "إنمان"، في الجولة الثانية أو الثالثة. يلاحظ "ستيف دوين" قائلًا: "كان في الطليعة في رؤية الإمكانيات". قال رئيس نادي مافريكس نورم سنوجو: "ستو، في الثقافة الفرعية لمعلمي كرة السلة، كان قريبًا من القمة، فهو يعتبر عبقريًّا". في وقائع اختيار عام ١٩٨٤، يكتب فيليب بوندي أن إنمان كان يعتبره العديد "كأفضل مسئول لاعبين في الدوري. كان طيبًا للغاية، محترمًا للغاية، حتى إن الأندية الأخرى كانت تتبع مهامه الاستكشافية وتستمع بعناية شديدة للشائعات حول اللاعبين الذين قد يكون مهتمًّا بهم".

في سبعينيات القرن الماضي، كانت أغلب فرق كرة السلة مركزة كثيرًا على المواهب البدنية الملحوظة مثل السرعة، والقوة، والتناسق، والرشاقة، والوثب العمودي. فكر "إنمان أنه كان من المهم أيضًا أن نهتم بالصفات الداخلية للاعبين، لذا قرر أن يبدأ تقييمًا للبنية النفسية. قبل الاختيار، بالإضافة إلى مراجعة إحصائيات اللاعب ومشاهدته وهو يلعب، رغب "إنمان" في فهمه كشخص.

كان يشـاهد اللاعبين عن قرب خلال الإحماء قبـل المباراة ليرى مدى جديتهم في التدريب، وقـد يقابل مدربيهم، وعائلاتهم، وأصـدقاءهم، ومعلميهم ليسـألهم عن الحافز، والعقلية، والنزاهة. وفقًا لجريدة *أوريجونيان*: "صـنـع "إنمان" سـمعته عن طريق اكتشـاف اللاعبين الذين يسـتخف الآخرون بقيمتهم... كانـت عينه الباحثة عن الموهبة حادة بقدر شـعوره بالناس. لقد أراد اللاعبين الذين كانت شخصيتهم وذكاؤهم عاليين بقدر قفزاتهم الرأسية".

في عام ١٩٧٠، انضـم "إنمان" كرئيس مكتشفي المواهب لفريق بلايزرز، الذي كان وقتهـا فريقًـا جديدًا فـي الاتحاد الوطني لكرة السـلة. في ذلك الصـيف، أقام تجارب مفتوحة للناس كي يضـعوا مهاراتهم في كرة السلة تحت الاختبار. كانت هذه جزئيًّا حيلة من العلاقات العامة لخلق إثارة محلية حول كرة السلة، لكن "إنمان" كان يبحث أيضًـا عن لاعبين تم تجاهلهم من قبل الفرق الأخرى. لم يشارك أي أحد من الاختبـار المفتوح في الفريق، لكن إعجاب "إنمان" بالمرشـحين غير المحتملين قد يؤتي ثماره بعد سنوات عديدة لاحقة. في عام ١٩٧٥، في الاختيار الخامس والعشرين فـي الجولة الثانية من اختيار اللاعبين، اختار "إنمان" مهاجمًا قليل الشـهرة يدعى "بوب جروس"[٢٢]. ظن المدربون والمعجبون أنها غلطة. لعب "جروس" كرة السلة في سـياتل، بمعدل ١٠ نقاط في المباراة، ثم انتقل إلى لونج بيتش، حيث أصـبح معدله ٦,٥ نقطة فقط في سـنته الأولى. كتب "فرانك كوفي" في كتاب عن فريق بلايزرز: "إن قصة حياة بوب جروس الجامعية والاحترافية في كرة السلة كانت أنه لم يلحظه أحد، إلى أن بدأوا يرونه بقوة حقًّا".

وقد حدث أن شـاهد "إنمان" مباراة بين لونج بيتش وميتشـيجان سـتيت، وأثير اهتمامـه عندمـا أسـرع "جروس" لصـد رمية فيمـا كان ينبغي أن تكـون رمية كرة سـهلة للفريـق الآخر في هجوم خاطـف. نظر "إنمان" بقرب أكثـر ورأى المزيد من الدليـل علـى أخلاقيات عمل "جروس": قـام بزيادة معدل إحـرازه للأهداف بأكثر من الضـعف من سـنته الأولى وحتى سـنة التخرج، عندما وضـع أكثر من ١٦ نقطة فـي مباراة. كتب "كوفي"، أن "إنمان" "اكتشـف جوهرة، لاعب كرة سـلة ثابتًا على مبدأ، مجتهدًا، وفعالًا بشكل استثنائي". كما مدح أحد مدربي الكلية "جروس" لكونه "متفانيًا بشـكل غير أناني للفريق". عندما شـارك فريق بلايـزرز في النهائيات في موسـمه الثالث في الاتحاد الوطني لكرة السـلة، أحرز "جروس" متوسـط ١٧ نقطة

في المباراة الواحدة. وفي المباريات المحورية الخامسة والسادسة، حرس "يوليوس إيرفينـج" وقـاد فريق بلايزرز عـن طريق إحراز ٢٥ و ٢٤ نقطة علـى التوالي. ووفقًا لـ "بيل والتون": "بوب جروس كان "صـانع المعجزات" بالنسـبة لذلك الفريق. فلقد جعل الأمر يتدفق... كان يعدو بلا هوادة، يحرس ويدافع... ولولا بوب... ما كان فريق بورتلاند ليفوز بالبطولة".

لقـد أدرك "إنمان" أن العديد مـن الفرق كانت تقلل من قيمة محبي العطاء، بما أنهم لا يسـتحوذون على الأضواء أو يسـتخدمون الحركات الصارخة. كانت فلسفته: "لا يتعلق الأمر بما عليه اللاعب، وإنما بما يسـتطيع أن يصبح عليه... فهذا سيسمح له بالنمو". عندما رأى "إنمان" شـابًا يتدرب بعزم ويلعب، كشـخص محب للعطاء، صـنفه كموهبة غير مصـقولة. في الحقيقـة، يوجد رابط قوي بيـن العزم والعطاء. في بحثي، وجدت أنه بسـبب للآخرين، يسـتعد محبو العطاء للعمل بجد أكثر ولفترة أطول من محبي الأخذ وأيضًـا من المتوسـطين بين الأخذ والعطاء[٢٢]. حتى عندما لا يعود التدرب ممتعًا، يسـتمر محبو العطاء في بذل الجهد بسبب حس المسئولية تجاه فريقهم.

يمكـن أن تـرى هذا النمـط في العديد مـن الصـناعات الأخرى. تأمل "راسـل سـيمونز"، المؤسـس المشـارك لتسـجيلات ديـف جام لموسـيقى الهيـب هوب[٢٣]، التـي أطلقت المسـيرة المهنية لــ "إل. إل. كول جيه." و "بيسـتي بويز". يطلق على "سيمونز" كثيرًا الأب الروحي لموسيقى الهيب هوب، وكان يمنح موسيقاه مجانًا في وقت مبكر يرجع لعام ١٩٨٧، قبل أن تبدأ معظم المصـنفات في القيام بذلك بفترة طويلة. عندما سألته عن نجاحه، نسبه لاكتشاف أشخاص محبين للعطاء وتشجيعهم إياه. يشرح "سيمونز" قائلًا: "إن محبي العطاء الجيدين، هم منجزون رائعون؛ فهم يجعلون الجميع أفضـل". واحد من محبي العطاء المفضلين لديه هو "كيفين ليلز"، الذي بدأ العمل مجانًا كمتدرب وارتقى على طول الطريق ليصـبح رئيس شركة ديف جام. كمتدرب، كان "ليلز" أول من يصـل للعمل وآخر من يغادر. وكمدير للتشـجيع، كان "ليلـز" مسـئولًا عن منطقـة واحدة، ولكنه بـذل جهدًا كبيرًا لتشـجيع المناطق الأخرى أيضًـا. "بدأ الجميـع ينظرون إلى كيفن كقائد، لأنهم لجـأوا إليه جميعًا كي يرشـدهم. كان يعطي حتى أصـبح الناس لا يسـتطيعون العيش بدونـه". في اختيار

المواهب وتشـجيعها، يكتب "سـيمونز" قائلًا: "أهم صفة يمكنك أن تظهرها لي هي الالتزام نحو العطاء".

عرف "ستو إنمان" أن محبي العطاء سيكونون على استعداد لوضع صالح الفريق فوق مصالحهم الشخصية، ويعملون بجد لتحقيق الأدوار التي هم مطلوبون فيها. في اختيار عام ١٩٨٤ الأسطوري، بعد اختيار "سام باوي"، أخذ "إنمان" مهاجمًا يدعى "جيومي كيرسـي" في الجولة الثانية مع اختيار كلي بلغ ٤٦ لاعبًا. أتى "كيرسي" من جامعة لونجوود، من كلية بالقسم الثاني معروفة قليلًا في فيرجينيا، ومع ذلك أصبح لاعبًا ممتازًا بالاتحاد الوطني لكرة السلة. قال مسئول رياضي بلونجوود إن "كيرسي" "لديه أفضل أخلاقيات عمل من أي شخص كان هنا من قبل"، وأدى ذلك إلى إدراك "إنمـان" كونـه واعـدًا بينما لم يفعـل خبراء الاتحـاد الوطني لكرة السـلة الآخرون ذلك. في العام التالي، ١٩٨٥، وجد "إنمان" جوهرة مخفية أخرى لحارس نقاط في الاختيـار ٢٤ في اختيار لاعبي الجامعات: "تيري بورتر" - شـخص محب للعطاء ذو عزم يتميز بسـرعته وإيثاره. شـارك في اثنين من فرق النجوم مع بلايزرز ولعب ١٧ موسـمًا قويًّا بالاتحاد الوطني لكرة السـلة، وفي عام ١٩٩٣، فاز بجائزة "جيه. والتر كينيدي" للمواطنة، التي تمنح سـنويًّا للاعب أو مدرب أو ممرن واحد يظهر "خدمة وتفانيًا هائلًا للمجتمع". وبالإضـافة إلى تقديم تذاكر للأطفال المحرومين لحضور المباريات وتشجيع حفلات تخرج خالية من المخدرات والكحوليات، أعطى "بورتر" الكثير لأندية الفتيات والصـبيان، بالاشتراك مع زميله السابق في الفريق "جيرومي كيرسي".

ربما حدث أفضـل اسـتثمار لـ "إنمان" في اختيار لاعبـي الجامعات عام ١٩٨٣، عندمـا كان لفريـق بلايزرز الاختيار الرابع عشـر. اختار "إنمان" مسـدد الأهداف "كلايـد دريكسـلر"[٢٤]، الذي أغفلته الفـرق الأخرى لأنه لم يتم اعتباره مسـددًا قويًّا للغاية. رغم أنه كان المسدد الخامس الذي يتم اختياره، فإن "دريكسلير" كان يعتبر على نطاق واسـع الصـفقة الرابحـة لاختيار عام ١٩٨٣؛ حيث فـاق في الدرجات كل اللاعبيـن الآخرين فـي الاختيار، محققًا معـدلًا أكثر من ٢٠ نقطة فـي المباراة في مسـيرته المهنيـة، وكان اللاعـب الوحيد في هـذا الاختيار الذي يشـارك في فريق النجوم بالاتحاد الوطني لكرة السلة، والألعاب الأوليمبية، وقاعة مشاهير كرة السلة. عند تقاعده، انضم "دريكسلر" للأسطورتين "أوسكار روبرتسون" و"جون هافليك"

كثالث لاعب في تاريخ الاتحاد الوطني لكرة السلة يجمع أكثر من ٢٠ ألف نقطة، ٦٠٠ رمية مرتدة، و ٣٠٠٠ تمريرة حاسمة. ومثل "والتون"، أطلق عليه بأنه واحد من أعظم خمسين لاعبًا على مر العصور. كيف عرف "إنمان" أن "دريكسلر" سيصبح نجمًا هكذا بينما تركته العديد من الفرق الأخرى يفلت منهم؟

كشخص محب للعطاء، كان "إنمان" منفتحًا للنصح الخارجي. بينما كان في ولاية سان خوسيه، التقى "إنمان" بـ "بروس أوجليفي"، رائد في علم النفس الرياضي الذي "ظهر على الساحة الرياضية عندما كان يشار لعلماء النفس بـ "أطباء المجانين" وأي لاعب يزور واحدًا منهم يراه الآخرون مشكلة". تجنب العديد من المديرين العموميين والمدربين علماء النفس أمثال "أوجليفي"، متعاملين مع العلم المزعوم بارتياب. نظر البعض للتقييم النفسي على أنه ليست له صلة بمجالهم، وقلق الآخرون من أنه قد يهدد خبرتهم ومركزهم.

بينما يسعى محبو الأخذ بجد لأن يكونوا أذكى الأشخاص بين الجميع، فإن محبي العطاء أكثر تفتحًا للاستفادة من خبرات الآخرين، حتى إن كان ذلك يتحدى معتقداتهم الخاصة. احتضن "إنمان" "أوجليفي" وطوقه بذراعين مفتوحتين، طالبًا من اللاعبين أن يخضعوا لساعات عديدة من التقييم قبل الاختيار. كما عمل "إنمان" مع "أوجليفي" على تقييم اللاعبين من حيث إيثارهم، ورغبتهم في النجاح، واستعدادهم للمثابرة، وتفتحهم للتعلم، وتفانيهم للرياضة. من خلال هذه التقييمات، استطاع "إنمان" تطوير فهم عميق لميول اللاعبين نحو العزم والعطاء. قال "إنمان": "كانت فرق الاتحاد الوطني لكرة السلة الأخرى تلقي نظرات نفسية على اللاعبين القابلين للاختيار، لكن لم يصل أي منهم للدرجة التي استخدمناها ووثقنا بها. عليك أن تُعجب بالموهبة قبل أن تأخذها في الاعتبار في تقييمك. ولكن ذلك قدم مقياسًا واضحًا لما إذا كان أي شاب سيظهر إمكانياته أم لا".

عندما قيم "أوجليفي" "دريكسلير"، كان "إنمان" معجبًا بملفه النفسي. قابل "إنمان" المدربين الذي شاهدوا "دريكسلير" يلعب في هيوستن، وكانت هناك فكرة ثابتة: لعب "دريكسلير" كشخص محب للعطاء. شرح "إنمان" قائلًا: "كان كلايد بمثابة اللاصق في هذا الفريق. فوجئت برد الفعل الجماعي تقريبًا من المدربين الآخرين في ذلك الدور. قالوا إنه فعل ما عليه فعله ليربح المباراة. لم يتدخل كبرياؤه قط في رغبته للفوز". ووفقًا لـ "باكي باكوالتر"، الذي كان كشافًا آنذاك:

"كان هناك بعض النفور من الفرق تجاهه... فلم يكن مسددًا عظيمًا". لكن "إنمان" وفريقه قرروا أن "دريكسلر" يستطيع "تعلم التسديد من المحيط، أو يعوض ذلك بطريقة ما بمواهبه الأخرى". وكان "إنمان" على حق: فقد تبين أن دريكسلير "لاعب أكثر مهارة... مما كنت أتوقعه" على حد قول "باكوالتر".

حتى مراهنات "إنمان" السيئة في ملعب كرة السلة تحولت إلى نجاح في مكان آخر؛ كان الرجل يعرف الشخص المحب للعطاء عندما يراه. عمل "لارو مارتن" في شركة آبس لخمسة وعشرين عامًا، ومؤخرًا كمدير خدمات مجتمعية في إلينوي. في عام ٢٠٠٨، تلقى خطابًا مفاجئًا من مالك فريق بلايزرز السابق "لاري وينبيرج" يقول فيه: "إنك بالتأكيد نموذج رائع يحتذى به في العمل الذي تقوم به في آبس". لعب "مارتن" كرة السلة مع الرئيس "أوباما"، وفي عام ٢٠١١، تم انتخابه في مجلس إدارة رابطة اللاعبين المتقاعدين. قال "مارتن": "سأحب أن أكون قادرًا على رد العطاء".

وهل تذكرون "تيري ميرفي"، أسوأ لاعب اختاره "إنمان" في ولاية سان خوسيه؟ منح "إنمان" "ميرفي" فرصة، لكنه لم ير مستقبلًا له في كرة السلة؛ لذا شجعه على أن يجرب الكرة الطائرة. كان "إنمان" محقًّا بشأن أخلاقيات عمله: انتهى الأمر بـ "ميرفي" بالمشاركة في الفريق القومي الأمريكي للكرة الطائرة. لكن "ميرفي" لم يترك كرة السلة تمامًا: في عام ١٩٨٦، لجمع المال من أجل الألعاب الاوليمبية لذوي الاحتياجات الخاصة، بدأ بطولة كرة السلة المفتوحة في دالاس. بحلول عام ١٩٩٢، كان لدى بطولة كرة السلة المفتوحة الرسمية أكثر من ١٥٠٠٠٠ لاعب ومليون معجب. وبعدها بخمس سنوات، كان هناك ٣٠٢ حدث في ٢٧ دولة مختلفة، لجمع ملايين الدولارات من أجل الأعمال الخيرية.

ربما أفضل شهادة على نجاح "إنمان" أنه رغم أنه أضاع "مايكل جوردان" كلاعب، فإنه تغلب على "جوردان" كمقيم للمواهب. كمدير تنفيذي لكرة السلة، طور "جوردان" سمعة تنقل إشارات على كونه شخصًا محبًّا للأخذ أكثر من العطاء. وتم التنبؤ بهذا في الملعب؛ حيث كان "جوردان" معروفًا بأنه أناني ومغرور. كما لاحظ "جوردان" نفسه ذات مرة: "لكي تكون ناجحًا عليك أن تكون أنانيًّا". كان على المدربين أن يتصرفوا بحذر شديد كي يعطوه تغذية راجعة بناءة، وفي خطبته في قاعة المشاهير، تم انتقاد "جوردان" على نطاق واسع لشكره القليل من الناس

وتشويه سمعة من شككوا فيه. وبالعودة لأيام لعبه، كان من الدعاة لمنح نصيب أكبر من أرباح الفريق للاعبين. والآن كمالك، فإنه ناصر منح نصيب أكبر للملاك، لوضع مال أكثر في جيبه على ما يبدو.*

وعندما يتعلق الأمر بالمراهنة على الموهبة لفترة أطول من اللازم، فإن تحركات "جوردان[٢٥]" كمدير تنفيذي تقدم تناقضًا مذهلًا مع تحركات "إنمان". عندما أصبح "جوردان" رئيسًا لعمليات كرة السلة لفريق واشنطن ويزاردز، استخدم أول جولة في اختيـار اللاعبين عام ٢٠٠١ لاختيار لاعب خط وسـط يدعى "كوامـي براون". كان "براون" قادمًا مباشرة من المدرسة الثانوية، محملًا بالموهبة، ولكن بدا أنه يفتقر إلى العزم، ولم يقترب قط من إظهار إمكانياته. لاحقًا، أطلق عليه ثاني أكبر اختيار فاشل في الاتحاد الوطني لكرة السلة في ذلك العقد وواحد من مائة أسوأ اختيار في تاريخ الرياضـة. بعد "براون"، كان الاختيار الثانـي والثالث في اختيارات اللاعبين للاعبي خط وسـط أيضًا، ونجحوا بشكل أفضل بكثير. كان الاختيار الثاني "تايسون تشـاندلر"، الذي اسـتمر ليشـارك في الفريق الأوليمبي الأمريكي عام ٢٠١٢. وكان الاختيـار الثالث "باو جازول"، وهو لاعب خط وسـط شـاب آخر أكبـر من "براون" بأقل من عام ونصـف العام. فاز "جازول" بجائـزة مبتدئ العام، وفي العقد التالي، شـارك في أربعة من فرق النجـوم، وفاز ببطولتين في الاتحاد الوطني لكرة السـلة،

* بشكل مشوق، كان لمدرب "جوردان" لكرة السلة في جامعة نورث كارولينا، الأسطورة "دين سميث[٢٦]"، نمط شخص محب للعطاء. وضد مصالحه، والمقاومة القوية من مساعديه، نصح "سميث" "جوردان" بأن يدخل اختيار الاتحاد الوطني لكرة السلة مبكرًا، قبل سنة تخرجه. كان لدى "سميث" قاعدة تقول: "نحن نقوم بما هو أفضل للاعب خارج الموسم وما هو أفضل للفريق في الموسم". ومع الارتفاع الهائل لرواتب الاتحاد الوطني لكرة السلة، شجع "سميث" كل لاعب لديه مهارة جيدة في التسديد أن يتم اختياره في أول خمسة أو عشرة كي يغادر الجامعة مبكرا ويضمن مستقبله المادي، طالما أنه يعد بأن يعود مجددا وينهي تعليمه لاحقا. وطوال ٣٦ عامًا من عمله كمدرب رئيسي، أرسل "سميث" تسعة رياضيين للاختيار مبكرا، سبعة منهم وفوا بوعودهم. ورغم أن "سميث" كان يشجع أفضل لاعبيه على أن يغادروا الفريق، إلا أن وضع مصالح لاعبيه أولًا؛ حيث بدا أن ذلك يساعده على تجنيد أعلى المواهب وبناء الثقة والوفاء. تقاعد "سميث" محققًا ٨٧٩ فوزًا، وهو أكثر من أي مدرب في تاريخ الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات؛ ووصلت فرقه لأربعة نهائيات وفازت ببطولتين قوميتين. وكما يشرح "كريس جرانجر"، نائب الرئيس التنفيذي بالاتحاد الوطني لكرة السلة: "ينجذب الأشخاص الموهوبون لمن يهتمون بهم[٢٧]". عندما تساعد شخصًا على أن يترقى ليخرج من فريقك، فهي خسارة قصيرة الأجل، ولكنه مكسب طويل الأجل واضح. من الأسهل أن تجذب الناس، لأن الخبر ينتشر بأن فلسفتك هي مساعدتهم".

ونال جائزة "جيه. والتر كينيدي" للمواطنة. اكتسح كل من "جازول" و "تشاندلر" أداء "براون" في إحراز الأهداف، والرميات المرتدة، وصد التسديدات.

بدا أن نتائج "براون" المخيبة للآمال تهدد كبرياء "جوردان". عندما عاد "جوردان" من التقاعد ليلعب مع فريق ويزاردز جنبًا إلى جنب مع "براون"، كان يوبخ "براون" ويستخف به ، الذي كان أداؤه الضعيف يضر الفريق - ويجعل اختيار "جوردان" يبدو أحمق. في موسمه الأول، حقق "براون" أرقامًا تافهة، بمعدل أقل من خمس نقاط وأربع رميات مرتدة في المباراة الواحدة. ومع ذلك في موسمه الثاني، تضاعفت دقائق "براون" في الملعب.

تم فصل "جوردان" من فريق ويزاردز بعد هذا الموسم، لكنه لم يكن مستعدًّا للتخلي عن "براون". بعد عقد تقريبًا، في عام ٢٠١٠، وقع "براون" عقدًا مع فريق تشارلوت بوبكاتس، وهو فريق لا يمتلكه سوى مايكل جوردان نفسه. قال وكيل أعمال "براون": "كان مايكل جزءًا من هذا إلى حد كبير؛ فلقد أراد لهذا أن يحدث".

وعند ذلك الوقت، كان "براون" قد لعب عشرة مواسم لأربعة فرق مختلفة، بمعدل أقل من ٧ نقاط وست رميات مرتدة في أكثر من ٥٠٠ مباراة. في موسمه السابق، كان يقضي ١٣ دقيقة فقط في الملعب. عندما انضم "براون" لفريق "جوردان" (بوبكاتس)، تضاعف وقت لعبه إلى ٢٦ دقيقة بالمباراة. أعطى فريق بوبكاتس "براون" دقائق أكثر مما لعبها في الموسمين السابقين معًا، ومع ذلك استمر في المكافحة، بمعدل أقل من ٨ نقاط و ٧ رميات مرتدة. قال وكيل أعمال "براون"، إن "جوردان" "أراد أن يعطي كوامي فرصة أخرى. كُتب الكثير عن حقيقة أن ذلك كان اختيار "جوردان" الأول ووُجه الكثير من النقد لكل منهما عندما لم ينجح الأمر". قد يعترف شخص محب للعطاء بالخطأ ويكمل طريقه، لكن "جوردان" ظل يحاول أن يقلب الاستثمار السيئ رأسًا على عقب. يقول "تشارلز باركلي"، صديق وزميل سابق في الفريق الأوليمبي: " أنا أحب مايكل، ولكنه لم يبل حسنًا فحسب. لا أعتقد أن مايكل عين عددًا كافيًا من الناس حوله يخالفون رأيه". تحت إدارة جوردان، في عام ٢٠١٢، أنهى فريق بوبكاتس الموسم بأسوأ نسبة فوز في تاريخ الاتحاد الوطني لكرة السلة.

وعلى النقيض، حققت فرق "إنمان" مستويات مفاجئة من النجاح. بالإضافة إلى بناء فريق ١٩٧٧ الذي صعد من المرتبة الأخيرة إلى الحصول على اللقب في عام واحد فقط مع عدد كبير من اللاعبين غير المعروفين، جعلت اختيارات "إنمان"

فريق بلايزرز فريقًا كبيرًا لسـنوات قادمة. بعد أن غـادر فريق بلايزرز عام ١٩٨٦، ازدهر الفريق تحت قيادة "دريكسلر"، "بورتر" و "كيرسي". قادت الجواهر الثلاث المخفية، التي اكتشفها "إنمان" على مدار ثلاث سنوات متتالية، فريق بلايزرز إلى النهائيات مرتين. ومرة أخرى، نادرًا ما كان "إنمان" يتلقى الشكر. بالنسبة للمعجب العابر، قد يبدو الأمر أن "إنمان" كان فاشلًا، لكن خبراء كرة السلة يعتبرونه واحدًا من أفضـل مقيمي المواهب الذي رأته اللعبة يوما. تكشف تجربة "إنمان"، بالإضافة إلى دليل البحث، أن محبي العطاء لا يتفوقون فقط في إدراك الموهبة وتطويرها؛ بل هم أيضًا بارعون بشكل مثير للدهشة في إكمال المسيرة عندما لا تنجح مراهناتهم.

قضى "ستو إنمان" السـنوات الأربع الأخيرة في حياته متطوعًا كمدرب مساعد لفريق كرة السلة بمدرسة ليك أوزويجو الثانوية بـ أوريجون. قال مدرب ليك أوزويجو الرئيسـي: "جعلهـم فريقًا. ليس فقط أنه جعل منهـم لاعبي كرة سـلة، ولكنه كون شخصياتهم أيضًا. لم يكن يمضي الوقت في إصدار أحكام مسبقة على الناس وإنما ليراهم كما هم حقًّا". في ليك أوزويجو، سـاعد "ستو إنمان" على رعاية لاعب شاب يدعـى "كيفين لاف"، الذي أكمل ليتابع الإرث الذي لم يحققه "سـام باوي" و "لارو مارتن" قط: الازدهار كرجل كبير يستطيع التسـديد. كلاعب خط وسط يبلغ طوله سـت أقدام وعشر بوصات، شـارك "لاف" في الفريق الأوليمبي الأمريكي وفي اثنين من فرق النجوم في مواسـمه الأربعة الأولى، وأطلق عليه أكثر لاعب يحرز تقدمًا في الاتحاد الوطني لكرة السلة، وفاز ببطولة الرميات الثلاثية.

يكتـب "جورج أندرز" قائلاً: "إذا اخترت أن تناصـر موهبة عظيمة[٢٨]، فسـتختار أحد الأشـياء الأكثر إيثارًا التي يسـتطيع الشـخص القيام بها. وفي أية سـنة معينة، قد يحقق أصـحاب النجاح السريع مالًا أكثر ويربحون تقديرًا أكثر، على الأقل لفترة وجيزة. ومع ذلك، بمرور الوقت، تنعكس تلك العملية تمامًا".

٥

قوة التواصل الواهن

كيف تكون متواضعًا وتؤثر في الناس؟

تحدث بلطف، ولكن احمل عصا ضخمة[1].

- ثيودور روزفلت، رئيس أمريكي

أخذ "دايف والتون" نَفَسًا عميقًا[2]. كان خبيرًا في قانون العمل وتخصص في أسرار التجارة وقضايا تنافس الموظفين. كشريك في شركة كوزين أوكونور، كان "دايف" واحدًا من أصغر المحامين الذين تم اختيارهم كحاملي أسهم، وأُطلق عليه محامي بنسلفانيا الخارق - نجم ساطع لسنوات عديدة. ولكنه كان على وشك النهوض وإلقاء أول مرافعة ختامية له أمام لجنة المحلفين.

كان ذلك في عام ٢٠٠٨، وكان "دايف" يمثل شركة تمتلك "آكمي - هارديستي"، وهي شركة موزعة لزيت الخروع في بنسلفانيا تلقت إمداداتها من شركة جايانت للزيوت ومشتقاتها في مومباي، الهند. في ديسمبر، تم إعلام الرئيس التنفيذي للشركة الأم لـ آكمي بأن شركة جايانت ستنشئ مكتبًا وشركة مبيعات بالولايات المتحدة الأمريكية، ولن تقوم بتزويد آكمي بزيت الخروع بعد ذلك. وخلال الشهر التالي، علم المسئولون التنفيذيون بشركة آكمي أن جايانت تخطط لبيع منتجات زيت الخروع بشكل مباشر للعملاء في السوق الأمريكية، لتنافس آكمي في التجارة.

في صيف ٢٠٠٦، التحق اثنان من موظفي شركة آكمي بشركة جايانت وساعداهم على إنشاء الشركة المنافسة. رفعت شركة آكمي الأم قضية ضد جايانت والموظفين، متهمة إياهم بسرقة أسرار التجارة والمعلومات السرية.

استعد "دايف" بجد وتحدث بشغف. قدم الأدلة على أنه في مارس ٢٠٠٦، بينما كان الموظفان لا يزالان يعملان في آكمي، تعاقدا على بنود مالية لمساعدة جايانت على بدء تأسيس الشركة الموزعة المنافسة. وفي يونيو، تلقى كلاهما دفعة أولية بمبلغ ٥٠ ألف دولار من شركة جايانت مقابل خدمات استشارية.

أخطر الموظفان الشركة بأنهما سيغادران وتوجها مباشرة إلى الهند بدون إعلام آكمي بمنصبيهما الجديدين. وجادل "دايف" أنهما في الهند، دمجا معلومات من آكمي إلى خطة عمل جايانت. زعم "دايف" أن أحدهما زود جايانت بقائمة بالعملاء المحتملين بالولايات المتحدة الأمريكية وتلقى أجرًا من أجل تطويرها لـ آكمي، وأقر رئيس شركة جايانت بأن وثائق آكمي استخدمت لتوليد توقعات للمستثمرين. ومن ناحية أخرى دلل "دايف" على أنه بينما كان الموظفان ينظمان الخطة لشركة جايانت بالهند، استخدما أسماء مستعارة مزيفة على البريد الإلكتروني منحتهما وصولًا مستمرًّا لطلبات آكمي.

مثل المدعى عليهم ثلاثة مكاتب محاماة بارزة مختلفة، وكان خصم "دايف" في المحاكمة فصيحًا للغاية. كانت لديه خبرة ٢٥ عامًا، وحاصل على درجة في المحاماة من كولومبيا ودرجة جامعية من كورنيل، وعدد كبير من الجوائز بحوزته، منها لقب واحد من أفضل مائة محام في بنسلفانيا ومدعي الأسبوع على مستوى البلد بأكمله. وقد وصفه أحد المصادر بـ "المحامي البارع، الفقيه، المحنك، المذهل تمامًا في المحكمة".

كان محامي الدفاع بليغًا ومثقفًا، وأخبر لجنة المحلفين بأن شركة جايانت منخرطة في تنافس شرعي، وذلك من حقها. أقر المحامي بأن آكمي خسرت بالفعل بعض العملاء، ولكن ذلك لم يكن بسبب قيام الموظفين بأي شيء خاطئ. فلقد كانت آكمي الوسيط الموزع لمنتجات شركة جايانت لزيت الخروع للعملاء. وبوقف الوسيط، استطاعت جايانت بيع المنتجات بسعر أرخص، وهذا هو بالضبط هدف التنافس العادل. كان الموظفان يعاملان بشكل سيئ في شركة آكمي: وصف أحدهما الشركة بـ "المكان السحيق"، بأنها أسوأ وظيفة في حياته. ركز محامي الدفاع على حججه الرئيسية، وشكك في مصداقية شهود "دايف" الرئيسيين. كان "دايف" معجبًا بالمهارة التي أظهرها محامي الدفاع. "كان جيدًا حقًّا، وقدم حججًا أفضل مما توقعنا".

عرف "دايف" أن المحاكمة يمكن أن تسير في أي من الاتجاهين. من ناحية، رسم صورة مقنعة أن شركة جايانت والموظفين مذنبون، ومن ناحية أخرى، كانت هذه قضية عالية الضغط والمستوى. كانت المرة الأولى لـ "دايف" التي يتولى فيها زمام المبادرة في محاكمة أمام هيئة محلفين؛ كان إلى حد كبير أصغر محام هناك. وخلال أحد استجواباته، أطل عدو قديم بوجهه: بدأ "دايف" يتلعثم. حدث ذلك لعدة مرات، ودل ذلك على افتقاده الثقة.

كان "دايف" قلقًا بشكل خاص بالتأثير في واحد معين من المحلفين. خلال المحاكمة، أظهر ذلك المحلف بوضوح أنه كان إلى جانب المدعى عليهم: شعر بأن جايانت والموظفين لم يرتكبوا أي خطأ. استجاب المحلف بحماس لمحامي الدفاع، وهز رأسه بتقدير خلال مرافعاته وضحك بصوت عال على نكاته. وفي المقابل، عندما تحدث "دايف"، تجنب المحلف التواصل بالعين، وتكلف الابتسام، وقام بإيماءات رافضة. طوال المحاكمة، أتى المحلف إلى المحكمة مرتديًا سروالًا جينز أزرق. ولكن في يوم المرافعات الختامية، وصل المحلف مرتديًا بذلة ورباط عنق. عندما شاهد "دايف" المحلف يدخل متباهيًا، شعر بالقلق. أراد المحلف أن يكون رئيس المحلفين، ويتنافس بشكل واضح لقلب لجنة المحلفين ضد قضية "دايف".

أنهى "دايف" مرافعته الختامية، ودخلت هيئة المحلفين للمداولة. عندما خرجوا، كان هذا المحلف يسير في المقدمة. وتم اختياره رئيسًا للمحلفين، وتلا الحكم.

حكمت هيئة المحلفين لصالح موكل "دايف" بمبلغ وقدره ٧ ملايين دولار. سجل انتصار "دايف" رقمًا قياسيًّا لأكبر حكم في قضية أسرار تجارة في بنسلفانيا. لم يكن هناك شك في أن "دايف" قدم قضية بارعة، متحدثًا باقتناع كخبير حقيقي في مجاله. لكن كان هناك عامل آخر منحه الأفضلية القصوى.

هناك شيء يميز "دايف والتون" عن باقي المحامين البارزين - وهو شيء يشاركه مع الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إليكتريك "جاك ويلش"، نائب الرئيس "جو بايدن"، والمغني "كارلي سيمون"، ومذيع برنامج ٢٠/٢٠ "جون ستوسل"، والممثل "جيمس إيرل جونز"، و "بيل والتون" من فريق بورتلاند ترايل بليزرز، الذي أصبح الآن معلقًا على مباريات كرة السلة.

جميعهم يتلعثمون في الكلام.

التلعثم هو اضطراب في الكلام يصيب حوالي ١٪ من سكان العالم. خلال نشأته، تعرض "دايف والتون" للمضايقة والسخرية بسبب التلعثم. وعندما تخرج في الكلية، تقدم لوظيفة في المبيعات، لكن تم رفضه. تقول زوجته "ماري": "أخبره من أجرى المقابلة معه بأنه لن ينجح أبدًا في المبيعات بسبب تلعثمه". عندما قرر "دايف" أن يتقدم لكلية الحقوق، اندهش العديد من أصدقائه وأفراد عائلته، آملين ألا يضطر للقيام بأي حديث عام. وفي كلية الحقوق، بدا الأمر كأن مخاوفهم كانت متبصرة. يتذكر "دايف" أنه خلال مرافعته الأولى في المحكمة الصورية، بدأت القاضية تبكي. "شعرت بالأسى حيالي".

يرى معظم الناس أن التلعثم إعاقة، ونحن نندهش من أشخاص مثل "جاك ويلش" و "جيمس إيرل جونز"، الذين تحمل تصرفاتهم الواثقة بشكل نموذجي أثرًا قليلًا لصعوباتهم في النطق. ولكن الحقيقة أكثر تشويقًا وتعقيدًا بكثير. ينتهي الأمر بالعديد من الأشخاص الذين يتلعثمون في الكلام بأن يصبحوا ناجحين إلى حد كبير، ولا يكون الأمر دائمًا بسبب تغلبهم على تلعثمهم. في محاكمة أسرار التجارة، عندما تلعثم "دايف" وتعثر خلال بضع مرافعات، حدث شيء غريب.

أعجب به المحلفون.

في نهاية المحاكمة، تواصل معه العديد من المحلفين. يقول "دايف": "أخبروني بأنهم احترموني حقًا؛ لأنهم عرفوا أن لديَّ تلعثمًا. وأكدوا أن تلعثمي كان بسيطًا ولكنهم لاحظوه وتحدثوا عنه. قال المحلفون إنهم أعجبوا بشجاعتي لكوني محامي المحاكمة".

لم يربح "دايف" المحاكمة بسبب تلعثمه، ولكن ربما خلق تلعثمه اتصالًا أقوى مع هيئة المحلفين، وساعده على ترجيح الكفة لصالحه. عندما أثنى المحلفون عليه، كان "دايف" "متفاجئًا ومحرَجًا قليلًا... أول ما خطر ببالي كان: "لا أتذكر أنني تلعثمت بهذا القدر". بينما ابتعد المحلفون عني، أدركت أن لديَّ شيئًا طبيعيًّا وصادقًا. كانت لحظة إلهام - يمكن أن يكون تلعثمي ميزة".

في هذا الفصل، أريد أن أستكشف كيف تكشف تجربة "دايف والتون" إشارات مهمة ولكن مخالفة للحدس حول التأثير في الآخرين - وكيف يعطي "دايف" مثالًا عما يقوم به محبو العطاء بشكل مختلف عندما يسعون للتأثير. في كتاب *To Sell Is Human*، يرى "دانيال بينك" أن نجاحنا يعتمد بشكل كبير على مهارات التأثير[٢].

لإقناع الآخرين بشراء منتجاتنا، استخدام خدماتنا، تقبل أفكارنا، والاستثمار فينا، نحتاج إلى أن نتواصل بطرق تقنع وتحفز. ولكن قد لا تكون أفضل طريقة للتأثير هي التي تخطر ببالنا أولًا.

يرى البحث أن هناك طريقين أساسيين للتأثير: الهيمنة والهيبة[٤]. عندما نؤسس الهيمنة، نجني التأثير لأن الآخرين يروننا أقوياء، وذوي سلطة. عندما نجني الهيبة، نصبح مؤثرين لأن الآخرين يحترموننا ويعجبون بنا.

يرتبط هذان الطريقان للتأثير بشكل وثيق بأنماطنا للتبادلية. فمحبو الأخذ ينجذبون لجني الهيمنة، ويتفوقون فيها. وفي محاولة ادعاء أكبر قدر ممكن من القيمة، فإنهم يسعون جاهدين لأن يتفوقوا على الآخرين. ولترسيخ الهيمنة، يتخصص محبو الأخذ في *التواصل القوي*: فيتحدثون بقوة، ويرفعون أصواتهم لتأكيد سلطتهم، ويعبرون عن اليقين ليظهروا الثقة، ويعززون إنجازاتهم، ويبيعون باقتناع وكبرياء. يظهرون القوة بفرد أذرعهم في أوضاع مهيمنة، يرفعون حواجبهم بتحدٍّ، آمرين بأكبر قدر ممكن من السيطرة البدنية، معبرين عن الغضب ومصدرين التهديدات إذا لزم الأمر. في رحلة البحث عن التأثير، يضبط محبو الأخذ النبرة ويتحكمون بالمحادثة عن طريق إرسال إشارات لفظية وغير لفظية قوية. والنتيجة، يميل هؤلاء لأن يكونوا أكثر فاعلية بكثير من محبي العطاء في جني الهيمنة. ولكن هل هذا هو الطريق الأكثر احتمالًا للتأثير؟

عندما يكون مشاهدونا متشككين، كلما حاولنا السيطرة عليهم أكثر، قاوموا أكثر. حتى مع الجمهور المتلقي، فإن الهيمنة لعبة لا يربح فيها أحد: فكلما كانت لديَّ قوة وسلطة أكثر، قل اهتمامك بي وانتباهك لي. وعندما يصادف محبو الأخذ أحدًا أكثر هيمنة، فإنهم يكونون معرضين لخطر فقدان تأثيرهم. وعلى العكس، فإن الهيبة ليست أمرًا محصلته صفر؛ لا يوجد حد لقدر الاحترام والإعجاب الذي يمكننا توزيعه. وهذا يعني أن للهيبة عادة قيمة أكثر استمرارية، وتستحق فحص طريقة جني الناس لها.

يسمى عكس نمط التواصل القوي للآخذ *التواصل الواهن*. يميل المتواصلون الواهنون للتحدث بحزم أقل، معبرين عن قدر وفير من الشكوك ومعتمدين بشكل كبير على النصح من الآخرين. فيتحدثون بطرق تشير إلى الضعف، كاشفين عن نقاط ضعفهم ومستخدمين التنصل، والتحوط، والتردد. تكتب "سوزان كاين" في

كتاب *Quiet*، أنه في المجتمعات الغربية يتوقع الناس منا أن نتواصل بقوة[٥]. يقال لنا إن القادة العظماء يستخدمون "الحديث القوي" و "الكلمات القوية" لتوصيل رسائلهم للآخرين. باستخدام التواصل الواهن، ينتهي الأمر بالناس بالتأكيد في وضع غير موات عندما يتعلق الأمر بالتأثير.

إمممم، حسنًا، ليس الأمر هكذا تمامًا.

على ما أعتقد.

في هذا الفصل، هدفي أن أتحدى الافتراضات التقليدية حول أهمية الجزم وإظهار الثقة بجني التأثير. ومن الواضح أن هذا النمط لا يخدمنا جيدًا دائمًا، ومحبو العطاء يتبنون بصورة غريزية نمط التواصل الواهن الذي يثبت بشكل مفاجئ أنه فعال في بناء الهيبة. إنني أريد أن أتعقب كيف يكتسب محبو العطاء الهيبة في أربعة نطاقات للتأثير: تقديم العروض، البيع، الإقناع، والتفاوض. ولأنهم يقدرون وجهات نظر ومصالح الآخرين، فإن محبي العطاء يميلون نحو طرح الأسئلة أكثر من تقديم الإجابات، والتحدث بتردد أكثر من التحدث بجرأة، والاعتراف بنقاط ضعفهم أكثر من إظهار نقاط قوتهم، وطلب النصح أكثر من فرض آرائهم على الآخرين. هل من الممكن أن تتمكن هذه الأشكال للتواصل الواهن من أن تصبح فعالة؟

تقديم العروض: قيمة الضعف

في عمر السادسة والعشرين، بعد سنتين من إنهاء رسالة الدكتوراه الخاصة بي في علم النفس المؤسسي، طُلب مني أن أعلم قادة عسكريين كبارًا كيف يحفزون قواتهم. كان الجيش يحاول أن ينتقل من نموذج الأوامر والتحكم إلى منهج أكثر تعاونية، وتصادف أنني كنت أقوم ببحث متصل عن ذلك الموضوع. كانت مهمتي الأولى حضور فصل دراسي مدته أربع ساعات لثلاثة وعشرين عقيدًا في القوات الجوية الأمريكية. كانوا طياري مقاتلات سابقين، سجلوا متوسطًا أكثر من ٢٥٠٠ ساعة طيران و ٣٠٠ ساعة قتال. كانت الطائرات التي يختارونها: إف-١٦ تحمل صواريخ وذخائر دقيقة التوجيه. ومثلما علمني فيلم *Top Gun* بالضبط، كانت لديهم ألقاب سيئة.

كان "سترايكر" مسئولًا عن أكثر من ٥٣ ألف ضابط وميزانية تبلغ ٣٠٠ مليون دولار. كان "ساند دون" مهندس طيران طار في مهام في عدة عمليات وحروب. وكان

"بومــر" يدير برامج تتكلف أكثر من ١٥ مليار دولار، منها الطائرات بدون طيار التي يمكن تطييرها من نيو مكسيكو إلى أفغانستان بالتحكم عن بُعد.

كان العقداء في الأربعينات والخمسـينات من عمرهم - ضعف عمري. قد قضوا مسيرتهم المهنية في منظمة كافأت الأقدمية، وأنا لم أكن كذلك. رغم أن لديَّ بعض المعرفة ذات الصـلة وشـهادة دكتوراه، فلم أكن جيدًا تمامًا، وبدا ذلك واضحًا. في نهايــة اليوم، أنهى العقداء نمــاذج التعليقات عن الدورة. كان هناك تعليقان موحيان بشكل خاص:

- "ستيلث": "كانت المعلومات النوعية لدى الحضور أكثر من التي يتم عرضها على المنصة".
- جانر: "كان المحاضر مطلعًا للغاية، لكن ليست لديه خبرة كافية بعد... فوت إلى حد ما احتياجات الحضــور. وكانت المــادة أكاديمية للغاية... وقد جنيت القليل للغاية من الجلسة. ولكنني واثق أن المحاضر اكتسب بصيرة مفيدة بالفعل".

كان الآخرون أكثر لطفًا، لكن ظلت الرسالة تتردد عالية وواضحة. قال "بومبر": "تقل أعمار الأســاتذة كل عام"، وأضــاف "ستينجراي": "أفضــل أن يكون أساتذتي أكبر منـي سنًّا أو سأبدأ أصدق أننـي أقترب من منتصف العمر، وجميعنا نعلم أن هذا ليس حقيقيًّا... أليس كذلك؟".

بدأت عرضــي التقديمي للعقداء بتواصــل قوي: تحدثت بثقة عن شــهاداتي. ولم تكــن تلك هـــي الطريقة التي أفتتح بها فصــلي عــادة. في وظيفتي كأســتاذ جامعي، لطالمــا شــعرت بحس قــوي من المســئولية لأعطي طلابــي، وأميل لأن أكــون مهتمًّا بالتواصــل مع طلابي أكثر من تأســيس سلطتي. عندما أحاضــر الطلبة الجامعيين، أفتتح فصــلي الأول بقصــة عن فشــلي الأكبر. ومع ذلك، مع عقداء القوات الجوية، كنــت قلقًا حيال المصــداقية، وكانت لديَّ أربع ســاعات فقط لتأسيســها - بدلًا من الأربعة أشــهر المعتادة لي. وبالانحراف عن نمطي الضعيف النموذجي، تبينت أنني أتبع نبرة تدل على الهيمنة في وصــف مؤهلاتي. ولكن كلما حاولت أن أســيطر أكثر، قاوم العقداء أكثر. فشلت في نيل احترامهم، وشعرت بخيبة الأمل والإحراج.

كانــت لديَّ جلســة أخرى مــع عقداء القــوات الجوية على جدولي، لــذا قررت أن أجرب افتتاحية مختلفة. بدلًا من التحدث بثقة عن شــهاداتي، بدأت بملاحظة أكثر ضعفًا واستنكارًا للذات:

"أعرف ما يجول في خاطر بعضكم الآن:

"ماذا يمكنني أن أتعلم من أستاذ عمره ١٢ سنة؟".

كان هناك جزء من الثانية من الصمت الغريب، وحبست أنفاسي.

ثم انفجرت الضحكات في الحجرة. تكلم عقيد يدعى "هاوك": "مرحى، ذلك غير صحيح تمامًا. أنا متأكد أنك في الثالثة عشرة من عمرك". ومن هنا، أكملت تقديم نسخة طبق الأصل تقريبًا من عرضي الأول - ففي النهاية، المعلومات التي عليَّ تقديمها عن التحفيز لم تتغير. ولكن بعد ذلك، عندما ألقيت نظرة على التعليقات، رأيت أنها اختلفت كليًّا عن جلستي السابقة:

- "لقد تحدث من منطلق تجربة شخصية. إنه في العمر المناسب! ويتمتع بطاقة عالية؛ ناجح بالفعل بشكل واضح".
- "كان آدم مطلعًا بوضوح فيما يخص الموضوع وترجم ذلك في شغفه واهتمامه. لقد مكنه هذا من أن يكون فعالًا للغاية. يمكن وصفه بكلمة واحدة - **ممتاز!**".
- "رغم حداثته من حيث الخبرة، فإنه تعامل مع الدراسات بطريقة شيقة. عمل جيد. مفعم بالطاقة والحيوية".
- "لا أصدق أن آدم في الثانية عشرة من عمره فقط! لقد قام بعمل رائع".

لقد صنع التواصل الواهن كل الفرق. بدلًا من العمل على تأسيس شهاداتي، جعلت نفسي ضعيفًا، وأظهرت المشكلة للعيان. لاحقًا، تبنيت المنهج نفسه عند تعليم جنرالات الجيش وكبار الضباط بالبحرية، ونجح الأمر تمامًا أيضًا. كنت أستخدم نمط تواصلي الطبيعي، وهو ما ساعدني على الارتباط بجمهور متشكك.

يميل محبو الأخذ إلى القلق من أن كشف نقاط ضعفهم سيقوض سيطرتهم وسلطتهم. أما محبو العطاء فهم أكثر راحة بكثير في التعبير عن ضعفهم[٦]: فهم مهتمون بمساعدة الآخرين، لا بجني السلطة عليهم؛ لذا فهم لا يخشون كشف عيوبهم. وبإظهار أنفسهم كضعفاء، يستطيع محبو العطاء بناء الهيبة حقًّا.

لكن هناك انحرافًا هنا: يكون التعبير عن الضعف فعالًا فقط إذا كان الجمهور يتلقى إشارات أخرى تؤسس لكفاءة المتحدث. في تجربة كلاسيكية قام بها عالم النفس "إليوت أرونسون"، استمع الطلاب لواحد من أربعة شرائط كاسيت لتجربة

أداء مرشحين لفريق مسابقة "كويز باول". لنصف الوقت، كان المرشح خبيرًا، مجيبًا عن ٩٢٪ من الأسئلة بشكل صحيح. ولنصف الوقت الآخر، كانت لدى المرشح معرفة متوسطة فقط، مجيبًا عن ٣٠٪ بشكل صحيح.

وكما هو متوقع، فضل الحضور الشخص الخبير. لكن برز تطور مثير عندما تضمن الشريط سلوكًا فوضويًا من قبل المرشح. تحطمت الأطباق، وقال المرشح: "يا إلهي – لقد سكبت القهوة على بذلتي الجديدة".

عندما كان المرشح العادي فوضويًّا، قل إعجاب الحضور به أيضًا.

ولكن عندما كان الخبير فوضويًّا، زاد إعجاب الحضور به.

يسمي علماء النفس ذلك *بأثر الخطأ المحرج*[٧]. لقد أضر سكب فنجان القهوة بصورة المرشح العادي: كان فقط مجرد سبب آخر للجمهور لكرهه. ولكن الخطأ نفسه ساعد الخبير على أن يظهر طبيعته البشرية وأن من الممكن الوصول إليه – وليس في برج عاجي.* وهذا يفسر السبب في أن تلعثم "دايف والتون" ترك انطباعًا إيجابيًّا على هيئة المحلفين. وحقيقة أن "دايف" كان مستعدًّا لجعل نفسه واهنًا، عارضًا تلعثمه للعالم كي يراه، نالت احترامهم وإعجابهم، فقد أعجب به المحلفون ووثقوا به، واستمعوا بعناية له، ومهد ذلك الساحة لـ "دايف" كي يقنعهم بجوهر مرافعاته.

إن تأسيس الضعف مهم بشكل خاص بالنسبة لمحام مثل "دايف والتون". لدى "دايف" نزعة للعطاء: يقضي قدرًا كبيرًا من الوقت في رعاية مساعديه الأصغر، ويحارب بشغف من أجل العدالة نيابة عن موكليه. ولكن هذه لم تكن الصفات الأولى التي رأتها هيئة المحلفين: فمظهره لا ينضح دفئًا تمامًا. يشرح "دايف" الأمر قائلًا:

> أنا رجل ضخم ذو مظهر عسكري. ولي مسحة حادة. في محاكمة أسرار التجارة، لا أقول إن التلعثم هو سبب ربحي، لكنه ساعد على بناء مصداقيتي: فلقد جعلني أبدو شخصًا

---

* من الجدير بالملاحظة أن أثر الخطأ المحرج يعتمد على تقدير الذات لدى الجمهور. فالتواصل الواهن يضفي الصفة البشرية على الشخص المتواصل، لذا ينبغي أن يكون أكثر جاذبية للجمهور الذين يرون أنفسهم كبشر: ذوي تقدير متوسط للذات. بالتأكيد، وجد "أرونسون" وزملاؤه أنه عندما يرتكب الأشخاص الأكفاء خطأ محرجًا، يستجيب الجمهور ذو التقدير المتوسط للذات بتأييد أكثر من الجمهور ذي التقدير العالي أو المنخفض للذات.

> حقيقيًّا. وأعطاهم بصيرة داخل شخصيتي التي أحبوها. فلقد أعطاني طابعًا إنسانيًّا: هذا رجل يمكننا دعمه. جعلني ذلك أبدو أقل حنكة، وأكثر مصداقية كمحام. يعتقد الناس أنه ينبغي أن تكون ذلك الشخص المحنك الممتاز. في الحقيقة، لا تحتاج إلى محام مصقول أكثر من اللازم. فمحامو المحاكمات البارعون يهدفون إلى أن يكونوا خبراء وأشخاصًا عاديين في الوقت نفسه.

عندما وقف "دايف والتون" أمام هيئة محلفين رغم تلعثمه، استطاعوا أن يروا أنه يهتم كثيرًا بموكليه - يؤمن بهم بما يكفي لكونه على استعداد لكشف ضعفه لتقديم الدعم لهم. يرسل هذا رسالة قوية لجمهوره تساعده على كسب تعاطفهم من خلال زيادة هيبته وتخفيف الهيمنة في مظهره الطبيعي.

البيع: فصل المحتالين عن المتعاطفين

إن التعبير عن الضعف بطرق لا علاقة لها بالكفاءة قد يبني الهيبة، لكنها ليست سوى نقطة انطلاق لمحبي العطاء لممارسة التأثير. للتأثير بشكل فعال على الناس، نحتاج إلى تحويل الاحترام الذي نكسبه إلى سبب يدفع جمهورنا إلى تغيير مواقفهم وسلوكياتهم. ولا يتجلى هذا بوضوح في أي مكان أكثر من المبيعات؛ حيث يعتمد العمل بأكمله على إقناع الناس بالشراء - بل وشراء المزيد. ونحن غالبًا ما نكون صورة نمطية عن مندوبي المبيعات كأشخاص متلاعبين ومحتالين، ونعتقد أن موظفي المبيعات العظام مخيفون، عدوانيون، أنانيون، أو حتى في بعض الأحيان مخادعون، ويرى "دانيال بينك" أن الكلمات الأولى التي تتبادر إلى الذهن عندما نفكر في موظفي المبيعات هي *انتهازي، أف، واشمئزاز*. في إحدى الدراسات، قيَّم الناس مهن ماجستير إدارة الأعمال الأربع والأربعين المختارة الأكثر شيوعًا من حيث مدى مسئوليتهم الاجتماعية. فاحتلت وظيفة مندوب المبيعات المرتبة الثالثة والأربعين، بالكاد فوق سمسار الأوراق المالية الذي احتل مؤخرة قائمة المسئولية الاجتماعية[٨]. يكون هذا توقعًا بأن أعلى مندوبي المبيعات يجب أن يكونوا محبين للأخذ، ولكن في الفصل الافتتاحي، رأينا نظرة تمهيدية تدل على أن العديد من مندوبي المبيعات ذوي الإنتاج المرتفع محبون للعطاء. فكيف يبيع محبو العطاء بشكل فعال؟

"بيل جرامبلز[٩]" مسئول تنفيذي قوي، ولكن إذا قابلته، فربما لن تدرك ذلك. إنه يتحدث بهدوء للغاية حتى إنك قد تجد نفسك تميل إلى الأمام كي تسمعه. بعد أن شق طريقه ليصل إلى منصب نائب الرئيس في شركة إتش بي أوه، أصبح رئيس التوزيع في جميع أنحاء العالم لشركة تي بي إس. وطوال حياته المهنية، بذل "جرامبلز" جهدًا كبيرًا لمساعدة الآخرين ورعايتهم. واليوم، يقضي وقته في تدريب طلبة الأعمال على القيادة ويتطوع لإسداء النصح المهني. في المراحل الأولى، ساعده التواصل الواهن بالفعل على أن يرتقي أعلى قوائم المبيعات في شركة إتش بي أوه.

في عام ١٩٧٧، كانت إتش بي أوه علامة تجارية غير معروفة؛ لم يكن لدى معظم الأمريكيين ولو جهاز تليفزيون واحد. كان "جرامبلز" في أواخر العشرينات من عمره، وتم إرساله لافتتاح مكتب مبيعات إتش بي أوه في كانساس، لم تكن لديه خبرة في المبيعات؛ لذا بدأ يقوم بما قام به بأفضل شكل كشخص محب للعطاء: طرح الأسئلة. كانت أسئلته صادقة، واستجاب العملاء: "قد أكون في مقابلة بيع، وألقي نظرة على الجدران، في جميع أنحاء المكتب، وأرى اهتمامات العملاء. كنت أسأل عن أحفادهم، أو الفرق الرياضية المفضلة لديهم. كنت أطرح سؤالًا، ويتحدث العملاء لمدة عشرين دقيقة"، كان موظفو المبيعات الآخرون يجلبون عقدًا واحدًا في الشهر، بينما كان "جرامبلز" أكثر إنتاجية بمقدار أربع مرات: فكان يبرم عقدًا كل أسبوع.

عن طريق طرح الأسئلة والاستماع إلى الإجابات، أظهر "جرامبلز" لعملائه أنه يهتم بمصالحهم. بنى تلك المكانة، واحترم العملاء، فأعجبوا بالاهتمام الذي أظهره بهم. بعد واحدة من مقابلات البيع الأولى له، انتحى العميل به جانبًا ليقول له إنه كان "متحدثًا لبقًا رائعًا"، فضحك "جرامبلز" وقال: "لقد تكلمت بصعوبة بالغة!".

إن طرح الأسئلة قد فتح الباب للعملاء لتجربة ما يسميه عالم النفس "جيمس بينبيكر" بفرحة الحديث[١٠]. منذ سنوات، قسم "بينبيكر" أشخاصًا غرباء إلى مجموعات صغيرة. تخيل أنك انضممت للتو لواحدة من مجموعاته، وكانت لديك خمس عشرة دقيقة للتحدث مع الغرباء حول موضوع من اختيارك. قد تدردش حول بلدتك، أو كليتك، أو مهنتك.

بعد انتهاء الخمس عشرة دقيقة، تقيم قدر إعجابك بالمجموعة. اتضح أنه كلما تحدثت أكثر، زاد إعجابك بالمجموعة. وهذا ليس مفاجئًا؛ لأن الناس يحبون التحدث عن أنفسهم، ولكن دعني أطرح عليك سؤالًا آخر: ما مدى معرفتك بالمجموعة؟

منطقيًّا، يجب أن تعتمد المعرفة عن الأشخاص من حولك على الاستماع. كلما تحدثت أقل، ينبغي أن تكتشف أكثر عن المجموعة. ولكن "بينبيكر" وجد العكس، كلما تكلمت أكثر، *اعتقدت أكثر أنك* عرفت *عن المجموعة*. وبالتحدث كشخص محب للأخذ، وتهيمن على المحادثة، تعتقد أنك قد توصلت فعلًا إلى معرفة الناس من حولك، رغم أنهم تحدثوا بالكاد. في كتاب *Opening Up*، يفكر "بينبيكر" قائلًا: "يجد معظمنا أن التواصل مع الآخرين بشأن أفكارنا هو تجربة تعليمية ممتعة للغاية".

إن محبي العطاء، بحكم اهتمامهم بمعرفتنا، هم من يطرحون علينا الأسئلة التي تمكننا من تجربة فرحة التعلم من أنفسنا. وبإعطائنا الكلمة، يتعلم محبو العطاء في الواقع عنا ومنا، مما يساعدهم على معرفة كيفية بيع أشياء لنا نقدرها بالفعل.

ولإلقاء مزيد من الضوء على كيفية نجاح محبي العطاء في البيع، أريد أن أصطحبكم في رحلة إلى رالي، كارولينا الشمالية، حيث أتظاهر بأنني متسوق خفي. أعمل مع شركة بصريات مبتكرة تسمى آي كير أسوشيتس، بهدف اكتشاف ما يميز البائعين النجوم عن غيرهم. ملأ كل موظف في الشركة مسحًا عما إذا كانوا محبين للعطاء أم للأخذ أم متوسطين بين الأخذ والعطاء، والآن حان الوقت لي كي أراهم يعملون.

أدخل عيادة فحص العيون وأعبر عن اهتمامي باستبدال إطار نظارة شمسية مكسور اشتريته من مؤسسة لينزكرافترز، وأسير إلى واجهة عرض ويقترب مني أول بائع. يعرض لي نظارة أنيقة، ثم يطلق سريعًا اقتراحًا مقنعًا بتواصل قوي. لقد تم صنع العدسات خصيصًا من أجل القيادة. منحنيات الإطار تبرز شكل وجهي. ويناسب لونها بشرتي. لم يظن أحد من قبل أنني رائع، لكن الخيال قد داعبني قليلًا وجعلني أتصور أن هذه النظارة الشمسية قد تحولني إلى "جيمس بوند" - أو على الأقل "جيمس وودز". عندما عبرت عن قلقي حيال السعر، أكد لي البائع بثقة أنها تستحق. قال إنها تلائمني بشكل ممتاز، وإنه لابد أن المصممين كان ببالهم وجه شخص فائز مثل وجهي عندما صمموها. نما لديَّ شك متسلل أنه يمتدحني من أجل إتمام البيع. *هل هو شخص محب للأخذ؟*

في مكتب آخر، يعرض موظف المبيعات أن يسديني معروفًا. سيستبدل إطاري مجانًا، إذا انتقلت إلى مكتبه لإجراء اختبارات النظر. *إنه شخص متوسط بين الأخذ والعطاء... ولديَّ بيانات الاستعراض التي تؤيد ذلك.*

مَن البائع الأكثر نجاحًا: محب الأخذ أم المتوسط بين الأخذ والعطاء؟

لا هذا ولا ذاك. فكلاهما في منتصف المجموعة تمامًا.

في مكتب ثالث في نايتديل، كارولينا الشمالية، التقيت بـ "كيلدير إسكوتو". "كيلدير" شخص مهيب، بحاجبين كثيفين ولحية صغيرة رفيعة. وهو رافع أثقال جاد، وإذا طلبت منه في الحال، يمكنه أن ينزل ويقوم بمائة تمرين ضغط بدون أن يبذل جهدًا. والداه من جمهورية الدومينيكان، ونشأ في مدينة نيويورك غير المتقيدة بنظام أو قانون. كان لديه المسمى الوظيفي نفسه لموظفي المبيعات اللذين التقيت بهما في المكتبين الآخرين، لكن كان أسلوبه مختلفًا تمامًا.

نحن في العمر نفسه، لكن "كيلدير" يدعوني بلقب "سيدي"، وأشعر بأنه يعنيها. ويتحدث بلطف ويسألني بعض الأسئلة الأساسية قبل أن يسحب حتى طبقًا واحدًا من النظارات من العرض. هل سبق أن جئت إلى هنا من قبل؟ هل لديَّ روشتة طبية يجب أن أملأها؟ كيف يبدو نمط حياتي - هل أمارس الرياضة؟ ويستمع بعناية لإجاباتي ويمنحني المساحة للتفكير.

إن نظري حاد للغاية، لكن "كيلدير" بارع للغاية، حتى إنني شعرت فجأة برغبة ملحة في شراء نظارة. فكشفت له حقيقتي. أخبرته بأنني أدرس تقنيات موظفي المبيعات البارزين - فهل هو مستعد لمناقشة منهجه؟ يعترض "كيلدير". ويشرح قائلًا: "إنني لا أنظر للأمر على أنه بيع. فأنا أرى نفسي كإخصائي عيون. فنحن في المجال الطبي أولًا، ثم في تجارة التجزئة ثانيًا، والمبيعات قد تكون في المرتبة الثالثة. وظيفتي هي أن أصطحب المريض، وأطرح عليه أسئلة، وأرى ما يحتاج إليه. فعقليتي لا تنصب على البيع. وظيفتي هي المساعدة. وغرضي الأساسي هو أن أثقف المرضى وأطلعهم على ما هو مهم. واهتمامي الحقيقي على المدى الطويل هو أن يتمكن المريض من الرؤية".

كشفت البيانات حقيقتين لافتتين للنظر عن "كيلدير إسكوتو". أولًا، في الاستبيان الذي أجريته، حصل على أعلى درجة كشخص محب للعطاء بين موظفي الشركة.

ثانيًا، كان أيضًا أفضل إخصائي عيون من حيث المبيعات في الشركة بأكملها[١١]؛ حيث يجلب أكثر من ضعف متوسط أرباح المبيعات.

وهذه ليست مصادفة. كانت موظفة المبيعات التي احتلت المرتبة الثانية تجلب أكثر من ضعف المتوسط أيضًا، وهي شخصية محبة للعطاء أيضًا. اسمها "نانسي فيلبس"، ولديها فلسفة "كيلدير" نفسها. "إنني أنخرط مع المرضى، وأسأل عن المكان الذي يعملون فيه، وعن هواياتهم، وماذا يحبون أن يفعلوا في العطلات. إن الأمر يتعلق بالمرضى واحتياجاتهم". من الجلي أن المرضى حين يدخلون من الباب، يسألون عن "نانسي". تقول: "أنا مؤمنة حقيقية بإعطاء المرضى أعينهم الجديدة التي سيرون بها الأفضل".

ولمعرفة إذا ما كان "كيلدير" و "نانسي" استثناءات للقاعدة، طلبت أنا و "دين بارنز" من مئات من إخصائيي العيون أن يستكملوا استبيانًا يقيس ما إذا كانوا محبين للأخذ أم للعطاء أم متوسطين بين الأخذ والعطاء[١٢]. أعطيناهم أيضًا اختبار ذكاء، لتقييم قدرتهم على حل المشكلات المعقدة، ثم تتبعنا أرباح مبيعاتهم على مدار سنة كاملة.

حتى بعد التحكم في عامل الذكاء، فاق محبو العطاء كلًّا من محبي الأخذ وكذلك المتوسطين بين الأخذ والعطاء في المبيعات. جلب الشخص المحب للعطاء في المتوسط بمعدل ٣٠٪ أرباحًا سنوية أكثر من المتوسطين بين الأخذ والعطاء و٦٨٪ أكثر من محبي الأخذ. رغم أن المتوسطين بين الأخذ والعطاء ومحبي الأخذ مثلوا معًا أكثر من ٧٠٪ من البائعين، فإن نصف أفضل موظفي المبيعات كانوا من محبي العطاء. لو كان كل إخصائيي العيون محبين للعطاء، لاقترب متوسط الأرباح السنوية للشركة من ١١,٥ مليون دولار تقريبًا إلى أكثر من ١٥,١ مليون دولار. فمحبو العطاء هم أفضل موظفي المبيعات، وأحد الأسباب الرئيسة لذلك هو التواصل الواهن.

إن طرح الأسئلة هو شكل من أشكال التواصل الواهن الذي يتبناه محبو العطاء بشكل فطري. تعمل الأسئلة جيدًا خاصة عندما يكون الحضور متشككين بالفعل حيال تأثيرك، أو عندما تفتقد المصداقية أو المكانة مثلًا، أو عندما تكون في موقف تفاوض تنافسي بشكل كبير. قضى "نيل راكهام" تسع سنوات في دراسة المفاوضين الخبراء والعاديين. وقد عرَّف المفاوضين الخبراء[١٣] بأنهم هؤلاء الذين تم تقييمهم كفعالين للغاية من قبل الجانبين، ولديهم سجل حافل بالنجاح مع القليل من الفشل.

لقد سجل أكثر من مائة موقف للتفاوض وتفحصهم بدقة ليرى كيف اختلف الخبراء عن المفاوضين العاديين. قضى المفاوضون الخبراء وقتًا أكثر بكثير في محاولة فهم منظور الجانب الآخر: شكلت الأسئلة أكثر من ٢١٪ من تعليقات المفاوضين الخبراء ولكن أقل من ١٠٪ من تعليقات المفاوضين العاديين.

لو كان "كيلدير" محبًا للأخذ، لاهتم أكثر بتولي القيادة من خلال إجاباته الخاصة وليس بطرح الأسئلة. ولكن بدلًا من أن يخبر المرضى بما يحتاجون إليه، يسألهم عما يحتاجون إليه. ذات يوم، خرجت السيدة "جونز" من فحص الأعين، فاقترب منها "كيلدير" كي يعرف ما إذا كانت مهتمة بشراء نظارة جديدة. كانت إحدى العينين تعاني قصر النظر، والأخرى تعاني طول النظر. وصف لها طبيبها عدسات متعددة البؤر، ولكنها مترددة بشكل واضح. فلقد جاءت لفحص عينيها، ولا نية لديها للقيام بشراء نظارات باهظة الثمن. أخبرت "كيلدير" بأنها لا تريد أن تجرب عدسات جديدة.

بدلًا من تقديم اقتراح جازم، بدأ "كيلدير" يطرح عليها الأسئلة: "ما نوع العمل الذي تقومين به؟"، فعلم أنها تعمل على حاسب آلي، ولاحظ أنها عندما تحاول القراءة، تميل رأسها نحو العين قصيرة النظر. وعندما تنظر لشيء على مسافة بعيدة، عند القيادة مثلًا، تميل رأسها في الناحية الأخرى لتعتمد على العين طويلة النظر. سأل "كيلدير" لماذا وصف لها الطبيب عدسات جديدة، فذكرت أنها تكافح مع المسافات البعيدة، والعمل على الحاسب الآلي، والقراءة. يرى أنها بدأت تشعر بالإحباط فيطمئنها: "إذا كنت تشعرين بأنك لست بحاجة إلى عدسات لتصحيح النظر، فلن أضيع وقتك. دعيني فقط أطرح عليك سؤالًا واحدًا آخر: متى سترتدين هذه النظارة؟" فتقول إنها ستكون مفيدة حقًا فقط عند العمل، وهي باهظة الثمن للغاية إذا كانت سترتديها فقط لجزء من اليوم.

بينما استمع لإجابتها، أدرك "كيلدير" أن زبونته لديها سوء فهم حول كيفية استخدام العدسات متعددة البؤر. شرح بلطف أنه بإمكانها استخدام العدسات متعددة البؤر ليس في العمل فحسب، وإنما أيضًا في السيارة والمنزل. أسرها الأمر، وجربت ارتداءها. بعد دقائق قليلة، قررت أن تعتاد أول نظارة متعددة البؤر لها، منفقة ٧٢٥ دولارًا. ربما كان الشخص المحب للأخذ سيخسر هذا البيع. ولكن بطرح الأسئلة، كان "كيلدير" قادرًا على فهم مخاوفها والتطرق لها ومعالجتها.

لكن ربما كنا نخطط لصالح محبي العطاء. ففي النهاية، يبيع إخصائيو العيون في مجال الرعاية الصحية؛ حيث إنه من السهل الإيمان بالمنتج والاهتمام بالمرضى المعوزين. هل يستطيع محبو العطاء النجاح في وظائف المبيعات حيث يكون العملاء أكثر تشككًا، كما في مجال التأمين مثلًا؟ في إحدى الدراسات، قيم المديرون سلوكيات العطاء لأكثر من ألف مندوب مبيعات في مجال التأمين[١٤]. حتى في مجال التأمين، كلما ارتفعت درجة عطاء مندوب المبيعات، زادت أرباحه، والوثائق المبيعة، وطلبات التقديم، وحصص المبيعات المنجزة، والعمولات التي يجنيها.

عن طريق طرح الأسئلة ومعرفة عملائهم، يبني محبو العطاء الثقة ويجنون المعرفة حول احتياجات عملائهم. وبمرور الوقت، يجعلهم ذلك أفضل وأفضل في البيع. في إحدى الدراسات، تم تعيين مندوبي مبيعات في مجال الأدوية لبيع منتج جديد بدون أية قاعدة عملاء موجودة مسبقًا[١٥]. في كل ثلاثة أشهر، رغم أن مندوبي المبيعات تلقوا عمولات، فإن محبي العطاء حققوا مبيعات أكثر من الآخرين.* بالإضافة إلى ذلك، كان العطاء الصفة الوحيدة لتوقع الأداء: لم يكن يهم ما إذا كان مندوبو المبيعات ذوي ضمير يقظ أم ميت، انبساطيين أم انطوائيين، مستقرين عاطفيًّا أم قلقين، ومتفتحين أم تقليديين. كانت الصفة المحددة لأفضل مندوبي المبيعات في مجال الأدوية هي حب العطاء. والتواصل الواهن، المميز بالأسئلة، هو الصفة المحددة لطريقة بيع محبي العطاء.

وبدافع الفضول، هل تخططون للتصويت في الانتخابات الرئاسية القادمة[١٧]؟

بطرح ذلك السؤال عليكم، رفعت من فرص تصويتكم بالفعل بنسبة ٤١٪.

وهناك فائدة أخرى للتواصل الواهن. يفترض العديد من الناس أن مفتاح مهارة الإقناع هو تقديم اقتراح واثق وحازم. ولكن في الحياة اليومية، نُهاجَم بالمعلنين، والمسوقين عبر الهاتف، ومندوبي المبيعات، وجامعي التبرعات، والسياسيين الذين

---

* ظهر النمط نفسه في دراسة أخرى؛ حيث أكمل أكثر من ٦٠٠ مندوب مبيعات مسئولين عن منتجات نسائية[١٦] استبيانًا يكشف ما إذا كانوا محبين للعطاء أم لا: هل حاولوا عرض المنتج الأكثر ملاءمة لاحتياجات العملاء؟ عندما تتبع الباحثون أرباح مبيعاتهم لم يكن لمحبي العطاء في البداية أية أفضلية. وبينما بدؤوا يفهمون عملاءهم، حقق محبو العطاء المزيد والمزيد. وبحلول ربعي السنة الثالث والرابع، كان محبو العطاء يجلبون أرباحا أكثر بكثير. جمع محبو العطاء معلومات أكثر عن احتياجات العملاء وكانوا أكثر مرونة في طريقة استجابتهم للعملاء.

يحاولـون إقناعنـا بأننـا نرغب فـي شـراء منتجاتهم، واسـتخدام خدماتهـم، ودعم قضـاياهم. عندما نسـمع رسـالة مقنعة قوية، نصبح متشـككين[١٨]. في بعض الحالات، نقلق حيال أن يتم خداعنا، أو غشـنا، أو التلاعب بنا من قبل شـخص محب للأخذ. في مواقـف أخرى، نرغب فقط في أن نقوم باختياراتنا الحرة، وليس اتخاذ قراراتنا تحت سـيطرة شـخص آخر؛ لذا إذا أخبرتكم بأن تذهبوا للتصـويت، فربمـا تقاومون. لكن عندما أسـألكم إذا كنتم تنوون التصـويت أم لا، فأنتم لا تشـعرون بأنني أحاول التأثير عليكم. إنه استفسـار بريء، وبدلًا من مقاومة تأثيري، تفكرون فيه. "حسنًا، إنني أهتم بالفعل بشأن كوني مواطنًا جيدًا، وأرغب في دعم مرشحي". لا يبدو هذا كأنني أقنعكم. كما يشرح "أرونسون"، لقد تم إقناعكم من قبل شخص تحبونه وتثقون به بالفعل: أنفسكم[١٩].

يعرف "دايف والتون" سـبب كون الأسئلة طرقًا مقنعة فعالة. فهو يرى المحامين الرائعين كأنهم مندوبو مبيعات، ومن المهم ألا يبيعوا حججهم بطريقة حازمة مبالغ فيها، مثل محبي الأخذ. "إن فن الدفاع في المحكمة هو أن أقودكم لاسـتنتاجي *وفقًا لبنودكم الخاصـة*. أريدكم أن تشـكلوا اسـتنتاجاتكم: فستتمسـكون بهـا بقوة أكثر. أحـاول أن أسـير بالمحلفيـن إلى ذلـك الخط، وأتركهـم هنـاك، وأجعلهم يتخذون قرارهم بأنفسهم".

تمهد الأسـئلة المدروسـة الطريق للمحلفين لإقناع أنفسهم. وفقًا لـ "أرونسون": "في الإقناع المباشـر، يكون الجمهور واعيًا باسـتمرار لحقيقة أنـه تم إقناعهم من قبل شخص آخر. ولكن حيثما يحدث الإقناع الذاتي، يكون الناس مقتنعين بأن حافز التغيير قد نبع من داخلهم".

عن طريق سـؤال الناس أسـئلة حـول خططهـم ونياتهم، فإننا نزيـد من فرص تصـرفهم حقًا وفقـًا لتلك الخطط والنيـات. يظهر البحث أنه إذا سـألتكم عما إذا كنتم تخططون لشـراء حاسـب آلي جديد في الأشـهر السـتة التالية، فمن المحتمل أكثـر بنسـبة ١٨٪ أنكم ستشـترون واحدًا. ولكـن ذلك ينجح فقـط إذا كنتم بالفعل تشـعرون بأن النية التي يخاطبها السـؤال جيدة. تظهر الدراسـات أن طرح الأسـئلة حـول خططكم لتنظيف أسـنانكم وتجنب الأطعمة الدهنية يدعم بشـكل كبير فرص قيامكم بالفعل بتنظيف أسـنانكم وتناول الطعام الصـحي. فهذه تصرفات مرغوب

فيها، لذا فإن الأسئلة تفتح الباب لكم لكي تقنعوا أنفسكم بالانخراط فيها.* لكن إذا سألتكم حول خططكم للقيام بشيء غير مرغوب فيه، فلا تنجح الأسئلة. على سبيل المثال، هل تخططون لتناول جراد مغطى بالشيكولاتة هذا الشهر؟

بعد التفكير في الأمر، ربما ستكونون أقل ترجيحًا للقيام بذلك. في الأمثلة التي غطيناها حتى الآن، كان محبو العطاء يبيعون منتجات مرغوبًا فيها لعملاء مهتمين. عندما كان "بيل جرامبلز" يبيع منتجات شركة إتش بي أوه، كان لديه عملاء متفتحون لشراء منتج أفضل. عندما يبيع "كيلدير إسكوتو" و "نانسي فيلبس" النظارات، يكون لديهما مرضى يحتاجون إلى إطارات أو عدسات جديدة. كيف يغير محبو العطاء رأي الجمهور غير المتقبل للغاية؟

الإقناع: تقنية الحديث المبدئي

في عام ٢٠٠٤، كان الشعار الإعلاني لتجارة التجزئة بشركة "فولكس فاجن" "قدها. ستحصل عليها". ارتبط المستهلكون بالمعنى المزدوج. فلقد عبرت الجملة أنه لكي تقدر خصائص أداء سيارة "فولكس فاجن" تمامًا، عليك أن تجلس خلف عجلة القيادة. وهو يحمل رسالة أخرى أيضًا: "إذا أخذت السيارة لاختبار قيادة، فستحبها كثيرًا لدرجة أنك ستشتريها في النهاية". كانت واحدة من سلسلة حملات "لا تنس" من شركة أرنولد وورلدوايد - الوكالة الإعلانية الخاصة بشركة "فولكس فاجن". لكن "دون لين[٢١]"، الرجل الذي صاغ الجملة الذكية "قدها. ستحصل عليها"، لم ينل الفضل مطلقًا.

كان "لين" رئيسًا تنفيذيًّا بالحسابات، وليس عضوًا في القسم الإبداعي. كانت وظيفته أن يغلف ويبيع أفكار فريق الإبداع. ذات يوم، بينما كان عالقًا في موجز إستراتيجي للفريق الإبداعي، برزت فكرة في عقله. بدلًا من كتابة الإستراتيجية، كتب ببساطة نصًّا بسيطًا ينتهي بجملة: "قدها. ستحصل عليها".

لم يكن تصرفًا معتادًا لموظف حسابات أن يأتي لفريق الإبداع بحل، بدلًا من مشكلة تحتاج إلى حل. في الحقيقة، كان ممنوعًا أن يسهم موظف حسابات في

---

* جزء من سبب نجاح أسئلة النيات هي أنها تنتزع الالتزام[٢٠]: ما إن يقول الناس نعم، فإنهم يشعرون بالإجبار على متابعتها. ولكن المثير للاهتمام، أن البحث يشير إلى أن أسئلة النيات من الممكن أن تنجح حتى عندما يقول الناس "لا" في البداية. فالأسئلة تطلق التفكير، وإذا كان السلوك جذابًا، يغير بعض الناس رأيهم ويقررون القيام به.

العملية الإبداعية؛ لذا كان "لين" واقعًا في معضلة: كيف يجعل فريق الإبداع يستمع؟ فلو كان شخصًا محبًّا للأخذ، فلربما انطلق إلى مكتب مدير الإبداع لاقتراح الجملة، وألح عليه بقوة، وطالب بالفضل كله. ولو كان متوسطًا بين الأخذ والعطاء، فلربما كان عرض معروفًا على فريق الإبداع وتمنى أن يتلقى شيئًا في المقابل، أو طلب معروفًا مستحقًّا. لكن "لين" مال في اتجاه حب العطاء. لم يكن مهتمًّا بالفضل؛ أراد فقط أن يساعد فريق الإبداع ويرى جملة جيدة يتم تنفيذها. يقول لين: "في مجال عملنا، الأشخاص المبدعون موهوبون ويستحقون الحصول على معظم، إذا لم يكن كل، الفضل. يستاء بعض موظفي إدارة الحسابات من ذلك. أعرف أن وظيفتي هي مساعدة فريق الإبداع وترك مساحة لهم كي يأتوا بالأفكار. لم أهتم حقًّا بما إذا كان أي أحد عرف أنها كانت فكرتي. لم يكن يهم من أين أتت الفكرة. فلو نجحت، فسنتشارك جميعًا النجاح".

سار "لين" إلى مكتب مدير الإبداع. بدلًا من استخدام التواصل القوي - "لديَّ جملة رائعة، ينبغي أن تستخدمها" - اتبع منهجًا ألطف. قدم نصًّا إذاعيًّا بسيطًا ليوضح كيف يمكن أن ينجح. ثم قال لمدير قسم الإبداع: "أعرف أن ذلك مخالف للقواعد، لكنني أريد أن أجعلك تفهم ما أتحدث عنه. ما رأيك في هذه الجملة: "قدها. ستحصل عليها."؟".

فهم مدير قسم الإبداع، ونظر لـ "لين" وابتسم وقال: "هذا شعار حملتنا". وباعت الحملة العديد من السيارات ونالت العديد من الجوائز الإعلانية.

"أليسون فراجيل"، أستاذة جامعية بجامعة كارولينا الشمالية، خبيرة في شكل التواصل الواهن الذي استخدمه "دون لين" بشكل فعال. ترى "فراجيل" أن أساليب الكلام ترسل إشارات عن محبي الأخذ ومحبي العطاء. يميل محبو الأخذ إلى استخدام الخطاب القوي: فهم حازمون ومباشرون. ويميل محبو العطاء إلى استخدام خطاب أكثر ضعفًا، متحدثين بملاحظات مبدئية مثل تلك:

- تردد: "حسنًا"، "إمم"، "أوه"، "أتعرف"
- تحوط: "نوعًا ما"، "ربما"، "من المحتمل"، "أعتقد"
- تنصل: "قد تكون هذه فكرة سيئة، لكن"
- أسئلة مذيلة: "هذا شيق، أليس كذلك؟" أو "هذه فكرة جيدة، صحيح؟"

• تشديد: "حقًّا"، "جدًّا"، "تمامًا"

ترسل هذه الملاحظات رسالة واضحة للحضور: يفتقد المتحدث الثقة والسلطة. وافتقاد الثقة شيء سيئ، صحيح؟

إذا جزأنا كيف اقترح "دون لين" فكرته، فيمكننا أن نرى ملاحظتين للخطاب الواهن: تنصل وسؤال مذيل. كان تنصله يتمثل في قوله: "أعرف أن هذا مخالف للقواعد، لكن"، وكان سؤاله المذيل: "ما رأيك؟". تشير "فراجيل" إلى أنه عندما يضطر الناس للعمل عن كثب معًا، كما في الفرق أو العلاقات الخدمية، يكون الخطاب الواهن حقًّا أكثر تأثيرًا من الخطاب القوي.

لتوضيح واحدة من دراساتها، تخيل أن طائرتك هبطت هبوطًا مفاجئًا للتوفي الصحراء. أنت وزميلك في العمل، "جيمي". عليك أن ترتب أولوية ١٢ شيئًا، منها مصباح ضوئي وخريطة، وفقًا لأهميتها للنجاة. تشارك تصنيفك مع "جيمي"، الذي يعترض. أنت لست معجبًا بالمصباح الضوئي. لكن "جيمي" يظن أنه مهم، ويقرر أن يقدم رسالة قوية:

> يجب أن يتم تقييم المصباح الضوئي في مرتبة أعلى. إنه أداة الإشارات الوحيدة الموثوق بها في الليل؛ أيضًا، يمكن استخدام العاكس والعدسات لإشعال نار، وهي طريقة أخرى لإطلاق إشارة للاستغاثة. اجعله في مرتبة أعلى.

يبدو "جيمي" شخصًا محبًّا للأخذ - ومن المحتمل أنه كذلك بالفعل؛ حيث إن محبي الأخذ يميلون لإصدار أوامر مثل هذه. فهل سترغب في الاستماع لـ "جيمي"؟

إذا كنت مثل معظم الناس، فالإجابة لا. من المفترض أن تكون متعاونًا، ولا تريد أن يملي عليك ما يجب فعله؛ لذا تقاوم تأثير "جيمي". وفي محاولة لتأسيس الهيمنة، يفقد "جيمي" الهيبة. لكن ماذا لو أن "جيمي" اقترح الاقتراح نفسه، بالتحدث بطريقة أكثر ترددًا، مضيفًا بعض الأسئلة والتحوطات؟

> هل تعتقد أن المصباح الضوئي ربما ينبغي أن يتم تقييمه في مرتبة أعلى؟ قد يكون أداة إشارات في الليل موثوقًا بها إلى حد كبير. وأيضًا، ربما يمكن استخدام الكاشف

والعدسات لإشعال نار، والتي يمكن من المحتمل أن تكون طريقة أخرى لإرسال إشارة استغاثة.

في دراسة "فراجيل"، يكون الناس أكثر تقبلًا بكثير لتلك النسخة، فالخطاب الواهن يشير إلى "جيمي" كشخص محب للعطاء[٢٢]. وبالتحدث بتردد، يظهر "جيمي" الاستعداد للإذعان لك، أو على الأقل أخذ رأيك بعين الاعتبار. ترى "فراجيل" أنه حتى عندما يرسل "جيمي" الرسالة نفسها بالنبرة نفسها في كلتا المرتين، مع إضافة ملاحظات الحديث المتردد مثل التحوطات، والأسئلة المذيلة والتشديدات فإنه يجني احترامًا ونفوذًا أكبر. وهذا هو سبب انفتاح مدير قسم الإبداع للغاية لفكرة "دون لين": فلقد أشار "لين" إلى أنه لا يحاول تهديد سلطة المدير. وكان واضحًا لمدير قسم الإبداع أن "لين" كان يحاول فقط مشاركة فكرة جيدة، وميز المدير الفكرة الجيدة عندما رآها.*

وبمرور الوقت، فإن التحدث بتردد آتى ثماره بالنسبة لـ "لين". فلقد جلب الأفكار بلطف ولم يطلب الفضل. يشرح "لين" قائلًا: "استجاب المبدعون لهذه الطريقة، وأعطاني ذلك مصداقية عندما كانت لديَّ فكرة مبدعة تستحق المشاركة". وبينما كان لدى العديد من أقرانه خلافات مع المبدعين، جنى "لين" سمعة لكونه مسئول حسابات نادرًا يستمتع المبدعون بالعمل معه. وبدلًا من أن يروه كدخيل يهينهم، رأوه كمساهم متعاون. كثيرًا ما كانوا يطلبونه في المشروعات، ويقولون غالبًا: "إنه يساعدنا. فهو ليس مسئول حسابات عاديًّا. لنشجعه على المزيد من الانخراط معنا ونمنحه المزيد من الفرص". ومع العلم أنه كان كريمًا ومتفتحًا، كانت فرق الإبداع راغبة في مشاركة الأفكار معه والترحيب بتعليقاته، لا حماية حلبتهم منه بمزيد من القوة والعنف.

إن قدرة "لين" على المساهمة مع فرق الإبداع جذبت انتباه الإدارة العليا وفي مرحلة مبكرة غير معتادة في مسيرته المهنية، تمت دعوة "لين" للعب دور رئيسي في

---

* التنصل[٢٣]: هناك أنواع معينة من التنصل أكثر خطرًا من الأشكال الأخرى من التواصل الواهن. على سبيل المثال: من الشائع أن يبدأ الناس جملة بـ "لا أحب أن أبدو أنانيًا، لكن..." أظهر علماء النفس أن هذا النوع من التنصل يطلق نيرانا عكسية: فهو يضاعف توقع أن المتحدث سيقول شيئًا أنانيًا، مما يؤدي بالمستمع إلى البحث ـ واكتشاف ـ المعلومة التي تؤكد أنانية المتحدث.

حملة "نريد سائقين" الشهيرة عالميًّا لشركة "فولكس فاجن"، يقول "لين": "يخاف محبو العطاء من أنهم سيصبحون غير مرئيين. لكنني رأيت أشخاصًا محبين للعطاء يزدهــرون؛ لأن الناس يحبون العمل معهم والثقة بهم. كان إدراك ذلك دفعة محركة أساسـية مبكرًا في مسـيرتي المهنية" تمت ترقية لين بسـرعة أكثـر من العديد من أقرانــه، وهو الآن نائب الرئيس التنفيذي والمدير التنفيذي في شـركة أرنولد. وعلى حد قول أحد نواب رئيس قسـم الإبداع: "إن دون متعاون تمامًا... وإن واتتني فرصــة أخرى للعمل معه - فإنني بلا شك سأستغلها".

يشـير تحليـل الحديـث المتردد إلى سـبب آخر لكـون تلعثم "دايـف والتون" قد ساعده على الاتصال بهيئة المحلفين في محاكمة أسرار التجارة. فالتردد، والتحوط والتشـديد خصــائص مدمجة فــي التلعثم. عندما تسـمع أية هيئـة محلفين "دايف والتون" وهو يتلعثم، لا يبدو كمسـيطر أو متطفل بعد ذلك. فلا يشـعرون بأنه يحاول إقناعهـم بالإكراه، ولذا فإنهم يقللون مقاومتهم إياه. ويصـبحون أكثر انفتاحًا قليلًا فقط ليكونوا على استعداد للاقتناع بحديثه.

عندما يسـتخدم محبو العطاء الخطاب الواهن، فإنهم يظهرون لنا أن مصلحتنا المثلـى تسـتقر في صـميم قلوبهم. لكن يوجـد دور واحـد يميل النـاس فيه لتجنب الحديث المتردد: القيادة. منذ زمن ليس بعيدًا، اكتشف مدير تسويق يدعى "بارتون هيل" السـبب[٢٤]. كان يقود وحدة العمل في شركة خدمات مالية، وتمت دعوته لإجراء مقابلة من أجل ترقية رئيسـية لمنصـب ذي مستوى أعلى؛ حيث سيقود وحدات عمل متعـددة. بدأ المحاور بسـؤال سـهل: أخبرنا عـن نجاحك. بدأ "هيـل" يتحدث عن إنجازات فريقه، والتي كانت مثيرة للإعجاب إلى حد كبير.

ورغم أن "هيل" كان أول المرشحين للمنصب، فلم يحصل عليه. أخبره المحاور بأنه لم يَبْدُ كقائد. يقول "هيل": "ظللت أسـتخدم كلمات مثل *نحن* و*لنا*. واكتشـفت لاحقًـا أن الأمر لـم يَبْدُ كأنني قائد. ظن أننـي لم أَقُدْ نجاح الفريق، وأراد شخصًـا يستطيع". توقع المحاور أن "هيل" سيتحدث بجزم أكثر، ولكن التواصل الواهن كلفه عدم الترقية.

بالتحدث بسـرعة، وارتفاع وحزم ويقين أكثر، يقنعنا محبو الأخذ بأنهم يعرفون ما يتحدثون عنه. في إحدى الدراسـات التي أجراهـا علماء النفس في كاليفورنيا[٢٥]، تـم الحكم على محبي الأخذ من قبل أفراد مجموعـة بأنهم أكثر كفاءة، لكن هم في

الحقيقــة، لم يكونوا كذلك. وذكر مؤلفو الدراســة أن محبــي الأخذ: "يجنون النفوذ لأنهم يتصرفون بطرق تجعلهم يبدون أكفاء - حتى عندما يفتقدون الكفاءة حقًّا".

بالفشــل في اســتخدام الخطاب القوي في المقابلة، فشل "بارتون هيل" في خلق انطباع الهيمنة. ومع ذلك فإن التواصــل الواهن نفسه الذي كلفه الترقية جعله يجني الهيبة، جاعلًا فريقه ناجحًا. بينما قد يكون التواصــل القوي فعالًا في مقابلة وظيفية لمرة واحدة، فإنه في فريق أو علاقة خدمية، يخسر احترام الآخرين وإعجابهم. وقد أظهر علماء النفس في أمستردام[٢٦] أنه رغم أن أعضاء المجموعة تصوروا الأشخاص محبــي الأخذ كقادة ذوي فاعليــة عالية، فإن محبي الأخذ قللوا مــن أداء المجموعة حقًّــا. فالتحدث بهيمنة يقنع أعضــاء المجموعة أن محبي الأخــذ أقوياء، لكنه يكبح تشــارك المعلومات، مانعًا الأعضاء من التواصل بشأن الأفكار الجيدة. يفكر "هيل" قائــلًا: "تحب الفــرق الأمر عندما يقدم قائدهم منتج عمــل كجهد تعاوني. وهذا ما يلهمهم المســاهمة. تنبع المفارقة من الأشــخاص الذين يعتقدون أن قائدًا ضمنيًّا لا يكون قويًّا بشكل كاف كي يقود أي فريق، بينما في الواقع هذا القائد أقوى؛ لأنه يولد دعم الفريق. يرتبط الناس بالأشــخاص المحبين للعطاء، مثل الكهرومغناطيسية". في النهاية، غادر "هيل" إلى شــركة أخرى، واتصــل به ثلاثة من موظفيه السابقين كي ينضــموا لفريقه. آتى هذا النوع من الوفــاء ثماره على المدى الطويل: كانت فرق "هيل" ناجحة بشكل كبير. وهو الآن مدير إداري والرئيس العالمي للتسويق في شركة سيتي ترانزاكشن سيرفسيز، وقسم به أكثر من ٢٠ ألف شخص.

بالطبع، هناك وقت ومكان للقادة لاســتخدام الخطاب القوي. في دراسة لمتاجر البيتــزا[٢٧]، وجدت أنــا وزميلاي "فرانسيســكا جينو" و"دايف هوفمــان" أنه عندما يكــون أغلــب الموظفين فــي المتجر مرءوســين مطيعين، فــإن التحدث بقــوة يفيد المديرين بشــكل أفضــل. لكن عندمــا يكون معظــم الموظفين اســتباقيين، يولدون أفــكارًا جيدة للطهي وتوصــيل البيتزا بكفاءة أكثر، فــإن الخطاب القوي يطلق نيرانًا عكســية. عندما كان الموظفون اســتباقيين، أدى المديرون الذيــن تحدثوا بقوة إلى انخفاض أرباح متاجرهم بنســبة ١٤٪ عن المديرين الذين تحدثوا بحزم أقل ومزيد من التردد. فبفرض الهيمنة، لم يشــجع المتحدثون الأقوياء موظفيهم الاســتباقيين على المساهمة. عندما يستخدم الناس التواصل القوي، يراهم الآخرون كـ "مفضلين وساعين وراء الإنجازات الفردية" - على حد قول "فراجيل" - "على حساب إنجازات

المجموعــة". وعن طريــق التحدث بتردد، جنــى المتحدثون الواهنــون الهيبة: فقد أظهروا التفتح للأفكار الاستباقية التي قد تفيد المجموعة.

لاكتشاف إذا ما كان هذا الأثر سيصمد في موقع أكثر انغلاقًا، جلبت أنا وزملائي فرقًـا مـن الناس معًا لطي قمصـان قصـيرة الأكمام. أعطينا نصـف قـادة الفرق تعليمات بأن يتحدثوا بقوة، وطلبنا من النصـف الآخر أن يتحدثوا بتردد أكثر. ومرة أخرى، عندما كان أعضــاء الفريق أتباعًا سـلبيين، أبلـى المتحدثون الأقوياء جيدًا. لكن عندما كان أتباع الفريق اسـتباقيين بشـكل كبير، يبادرون بالإتيان بطرق أسرع لطي القمصـان قصـيرة الأكمام، كان المتحدثون الواهنون أكثر فاعلية بكثير. كان لدى الفرق الاسـتباقية متوسـط ناتج أعلى بنسبة ٢٢٪ تحت قيادة من تحدثوا بوهن وليس بقوة. رأى أعضــاء الفـرق أن المتحدثين الأقوياء يهـددون الأفكار، بينما رأوا المتحدثين الواهنين أكثر تقبلًا للاقتراحات. لم يؤسس التحدث بتردد الهيمنة، لكن نال قدرًا وفيرًا من الهيبة. عمل أعضاء الفرق بإنتاجية أكثر عندما أظهر المتحدثون بتردد أنهم متفتحون للنصح.

بالنســبة لمحبــي الأخذ، قد يبدو هذا التقبل للنصــح نقطة ضـعف. وعن طريق الاستماع لاقتراحات الآخرين، قد ينتهي الأمر بمحبي العطاء متأثرين على نحو غير ملائم بزملائهم. لكن ماذا لو كان طلب النصــح هو في الحقيقة إستراتيجية للتأثير في الآخرين؟ عندما يجلس محبو العطاء على طاولة المفاوضــات، فإنهم يستفيدون من النصح بطرق غير متوقعة.

التفاوض: طلب النصح في ظل الشك

في عام ٢٠٠٧، أغلقت شـركة من أعلى ٥٠٠ شـركة وفقًا لمجلة فورتشــن منشأة في الغرب الأوسـط للولايات المتحدة. كان أحد الذين خسروا منصبهم عالمة أبحاث[٢٨] نشـطة تدعى "آني". عرضـت الشــركة على "آني" الانتقال إلى السـاحل الشـرقي، لكـن كان ذلك يتطلـب منها التخلي عن تعليمها. بينما كانت تعمل لدوام كامل، كانت "آني" منتسـبة ليلًا لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال. لم تكن تستطيع تحمل خسارة وظيفتها، وإذا فعلت ذلك، فلن تدفع الشـركة لدرجتها الجامعية بعد الآن. ومع ذلك إذا قبلت الانتقال، فلن تسـتطيع الاسـتمرار في الدراسـة. كانت في مأزق يتمثل في ضيق الوقت وقلة الخيارات.

بعدها بأسبوعين، حدث شيء استثنائي: عُرض عليها مقعد في طائرة الشركة الخاصة، التي كانت متاحة عادة لكبار التنفيذيين فقط، مع وقت غير محدد للعودة حتى تنتهي من ماجستير إدارة الأعمال الخاص بها. قبلت النقل وقضت الأشهر التسعة التالية تعتلي طائرة الشركة جيئة وذهابا، مرتين أسبوعيًّا، إلى أن أنهت درجتها الجامعية. دفعت الشركة أيضًا لسيارتها المؤجرة كل أسبوع وتذاكر الطيران التجارية عندما لم تكن طائرة الشركة تعمل. كيف جعلت الشركة تستثمر هذا الاستثمار الكبير فيها؟

حصلت "آني" على كل هذه المزايا الإضافية بدون حتى أن تتفاوض حول هذه المزايا. بدلًا من ذلك، استخدمت شكلًا من أشكال التواصل الواهن الذي يشتهر به محبو العطاء إلى حد كبير.

في الدخول في المفاوضات، يعمل محبو الأخذ بشكل نموذجي على تأسيس موقف مهيمن. ولو كانت "آني" محبة للأخذ، فلربما كانت جمعت قائمة بكل ميزاتها وجذبت عروضًا مضادة من الشركات المنافسة لتقوي موقفها. يميل المتوسطون بين الأخذ والعطاء بشكل أكبر لأن يروا التفاوض فرصة لتبادل المعروف. ولو كانت "آني" متوسطة بين الأخذ والعطاء، لذهبت إلى مدير أعلى يدين لها بمعروف وطلبت مقابلًا لما أسدته إياه. لكن "آني" محبة للعطاء: ترعى العشرات من زملائها، تتطوع لمنظمة يونايتد واي، وتزور فصول المدارس الابتدائية لصالح طلبة العلوم. عندما يرتكب زملاؤها خطأ، فهي عادة من يتحمل المسئولية، تحميهم من اللوم على حساب أدائها. سحبت مرة طلب وظيفة عندما علمت أن صديقًا لها كان متقدمًا للمنصب نفسه.

كشخصية محبة للعطاء، لم تكن "آني" تشعر بالراحة في المساومة كشخصية محبة للأخذ أو متوسطة بين الأخذ والعطاء، لذا اختارت إستراتيجية مختلفة تمامًا. اتصلت بمديرة الموارد البشرية وطلبت النصح. "لو كنت مكاني، فماذا كنت ستفعلين؟".

أصبحت المديرة مناصرة لـ "آني". اتصلت برئيس قسم "آني" والموقع، وبدأت تضغط نيابة عن "آني". اتصل رئيس القسم، بدوره، بـ "آني" وسأل عما بإمكانه أن يفعل لكي يحتفظ بها. ذكرت "آني" أنها ترغب في إنهاء ماجستير إدارة الأعمال

الخاص بها، لكن لا تستطيع تحمل نفقات الطيران جيئة وذهابًا. وكاستجابة لذلك، عرض عليها رئيس القسم مقعدًا على الطائرة.

يظهر البحث الحديث أن طلب النصح إستراتيجية فعالة بشكل مذهل لممارسة التأثير عندما نفتقد السلطة[٢٩]. في إحدى التجارب، جعلت الباحثة "كاتي ليلجينكويست" الناس يتفاوضون على التخفيض المحتمل لعقارات تجارية. عندما ركز البائعون على هدفهم للحصول على أعلى سعر ممكن، حقق ٨٪ فقط منهم اتفاقًا ناجحًا. وعندما طلب البائعون من المشترين النصح عن كيفية تحقيق أهدافهم، وصل ٤٢٪ لاتفاق ناجح. شجع طلب النصح على التعاون وتبادل المعلومات، محولا التفاوض المثير للجدل بشكل محتمل إلى صفقة يربح منها الجميع. وتظهر الدراسات أنه على مستوى مجالات التصنيع، الخدمات المالية، التأمين، والصناعات الدوائية، فإن طلب النصح يأتي ضمن أكثر الطرق فاعلية في التأثير في الأقران والرؤساء والمرءوسين[٣٠]. يميل طلب النصح لأن يكون أكثر إقناعًا بشكل كبير من تكتيكات الشخص المحب للأخذ المفضلة للضغط على المرءوسين وتملق الرؤساء. كما أن طلب النصح أكثر تأثيرًا أيضًا باستمرار من المنهج المعتاد للشخص المتوسط بين الأخذ والعطاء لتبادل المعروف.

وهذا حقيقي حتى في المناصب العليا للشركات الكبيرة. مؤخرًا، درس أستاذا الإستراتيجيات "إيثاي شتيرن" و "جيمس ويستفال" موظفين تنفيذيين في ٣٥٠ شركة خدمية وصناعية كبيرة في الولايات المتحدة، على أمل أن يكتشفا كيف يحصل التنفيذيون على مقاعد في مجالس الإدارة[٣١]. فمقاعد المجالس مطمع من قبل التنفيذيين، بما أنهم يتلقون رواتب ضخمة، يرسلون إشارات حالة واضحة، ويثرون الشبكات الاجتماعية عن طريق ضمان الوصول لصفوة الشركات.

ويفترض محبو الأخذ أن أفضل طريق للحصول على مقعد بمجلس الإدارة هو التملق، فيتملقون المدير بمجاملات، أو يعينون أصدقاءهم لمدحه بشكل غير مباشر. ومع ذلك، وجد "شتيرن" و "ويستفال" أن الإطراء ينجح فقط إذا كان مصحوبًا بطلب النصح. بدلًا من مجاملة المدير فحسب، فإن التنفيذيين الذين يحصلون على مقاعد في مجالس الإدارة أكثر ميلًا لطلب النصح بالإضافة إلى المجاملة. عند مدح مهارة المدير، يسأل التنفيذي طالب النصح عن الكيفية التي أتقن بها هذه المهارة. عند تمجيد نجاح المدير في مهمة ما، يطلب هؤلاء

التنفيذيون توصيات حول كيفية محاكاة نجاحه. وعندما يطلب التنفيذيون النصح من المدير بتلك الطريقة، من المحتمل بشكل كبير أن يوصي بهم ذلك المدير في اجتماع مجلس الإدارة - فيحصلون على مقاعد أكثر نتيجة لذلك.

إن طلب النصح هو شكل من أشكال التواصل الواهن الذي يجمع بين التعبير عن الضعف، وطرح الأسئلة، والتحدث بتردد. عندما نطلب النصح من الآخرين، فإننا نطرح سؤالًا يوضح عدم التيقن ويجعلنا نبدو في أعين الآخرين ضعفاء. وبدلًا من أن نبرز بثقة أن لدينا كل الإجابات، نعترف بأن الآخرين قد يكونون أعلى معرفة. والنتيجة، يميل محبو الأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء للخجل من طلب النصح. من وجهة نظر الشخص المحب للأخذ، فإن طلب النصح يعني الإقرار بأنك لا تمتلك كل الإجابات. قد يخشى محبو الأخذ من أن طلب النصح قد يجعلهم يبدون ضعفاء، أو تابعين، أو غير أكفاء. وهم مخطئون: يظهر البحث أن الأشخاص الذين يطلبون النصح والمساعدة على نحو منتظم[٣٢] من زملائهم المطلعين والخبراء يتم تقييمهم في الحقيقة بتفضيل من مشرفيهم أكثر ممن لا يطلبون النصح أو المساعدة أبدًا.

والظهور بمظهر الضعفاء لا يزعج محبي العطاء، الذين يقلقون أقل بكثير حيال حماية كبريائهم وإظهار التيقن. وعندما يطلب الأشخاص المحبون للعطاء النصح، يكون ذلك لأنهم مهتمون حقًا بالتعلم من الآخرين. ويتوقف المتوسطون بين الأخذ والعطاء عن طلب النصح لسبب مختلف: قد يصبحون مدينين بشيء في المقابل.

ووفقًا لـ "ليلجينكويست"، فإن لطلب النصح أربع فوائد: التعلم، تبني وجهة نظر الآخرين، الالتزام، والإطراء. عندما طلبت "آني" النصح، اكتشفت شيئًا لم تعرفه من قبل: توجد مقاعد إضافية بطائرة الشركة، وتسافر جيئة وذهابًا بين موقعيها الرئيسيين. ولو كانت ضغطت بحزم أكثر بدلًا من طلب النصح، ربما لم تكن ستجني تلك المعلومة قط. في الحقيقة، أجرت "آني" العديد من المحادثات السابقة لم يُذكر في أي منها الطائرة.

ينقلنا هذا للفائدة الثانية لطلب النصح: تشجيع الآخرين على تبني وجهة نظرنا. في محادثات "آني" السابقة، حيث لم تطلب النصح، ركز رئيس القسم على مصلحة الشركة في نقلها مع توفير أكبر قدر ممكن من المال. لكن طلب النصح غير المحادثة. عندما نطلب النصح، لكي يعطونا توصية، يضطر الناصحون إلى إلقاء نظرة على المشكلة أو المعضلة من وجهة نظرنا. وانتهى الأمر برئيس القسم

بالتفكير في المشكلة من وجهة نظر "آني"، فقط عندما طلبت الإرشاد، وعند ذلك بدت له طائرة الشركة كحل.

ما إن اقترح رئيس القسم هذا الحل، دخلت الفائدة الثالثة من طلب النصح حيز التنفيذ: الالتزام. لعب رئيس القسم دورًا رئيسيًّا في توليد حل الطائرة. وبما أنها كانت فكرته وكان استثمر بالفعل بعض الوقت والطاقة في محاولة مساعدة "آني"، كان محفزًا بدرجة كبيرة لمساعدتها أكثر. وانتهى به الأمر لدفع أجرة السيارة المؤجرة التي استخدمتها في الغرب الأوسط والموافقة على تمويل الرحلات التجارية إذا كانت طائرة الشركة لا تعمل.

لا شك أن آني "جنت" تلك الميزات عن طريق الجمع بين العمل الجاد والموهبة والكرم. لكن دراسة ذكية تلقي المزيد من الضوء على سبب كون رئيس القسم محفزًا للغاية لتقديم ما هو أكثر من مجرد طائرة الشركة لـ "آني". منذ نصف قرن مضى، دفع عالما النفس "جون جيكر" و "ديفيد لاندي" الناس للنجاح في مهمة هندسية. في مجموعة التحكم، احتفظ المشاركون بالمال، وزاروا سكرتيرة القسم لملء استبيان أخير. لكن عندما بدأت مجموعة أخرى من المشاركين في المغادرة، طلب الباحثان منهم المساعدة. "إني أتساءل إذا كان بإمكانكم صنع معروف لي. نفد تمويل هذه التجربة وأنا أستخدم مالي الخاص لإنهائها. وكمعروف لي[٢٣]، هل تمانعون في إعادة المال الذي ربحتموه؟".

أعاد كل المشاركين تقريبًا المال. وعندما سئلوا عن قدر إعجابهم بالباحث، كان الناس الذين صنعوا له معروفًا معجبين به بشكل جوهري *أكثر* ممن لم يفعلوا. لماذا؟

عندما نمنح وقتنا أو طاقتنا أو معرفتنا أو مصادرنا لمساعدة الآخرين، فإننا نسعى جاهدين للحفاظ على اعتقادنا أنهم يستحقون مساعدتنا. إن طلب النصح طريقة خفية لدعوة شخص ما للالتزام نحونا. ما إن استغرق رئيس القسم وقتًا لتقديم النصح لـ "آني"، أصبح أكثر استثمارًا فيها. ومساعدة "آني" على إيجاد حل عزز التزامه نحوها: لابد أنها تستحق وقته. لو لم تكن مهمة بالنسبة له، فلماذا أزعج نفسه بمساعدتها؟ كما كتب "بنجامين فرانكلين" في سيرته الذاتية: "إن من فعل خيرًا لك مرة[٢٤] سيصبح مستعدًّا لفعل خير آخر أكثر مما طلبته بنفسك".

عندما نطلب النصـح مـن الناس، فإننا نمنحهم مكانة مرموقة، موضحين أننا نحترم آراءهم وخبراتهم ونعجب بها. وبما أن معظم الناس متوسطون بين الأخذ والعطاء، فإنهم يميلون للاستجابة بشكل محبب ويشعرون بالتحفيز لدعمنا في المقابل. عندما اتصلت "آني" بمديرة قسم الموارد البشرية لطلب النصح، تقدمت المديرة وساعدتها. ووفقًا لكاتب السير الذاتية "والتر إزاكسون"، كان "بنجامين فرانكلين" يرى طلب النصح شكلًا من أشكال الإطراء. يكتب "إزاكسون" قائلًا إن لـ "فرانكلين" "قاعدة أساسية لكسب الأصدقاء"[٢٥]: "ناشد" كبرياءهم وغرورهم عن طريق طلب رأيهم ونصحهم باستمرار، وسيعجبون بك لحكمك وحكمتك".

بغض النظر عن أنماط التبادلية الخاصة بهم، يحب الناس أن يُطلب منهم النصح. فإسداء النصح يجعل الآخذين يشعرون بالأهمية، ويجعل محبي العطاء يشعرون بأنهم مفيدون. يستمتع المتوسطون بين الأخذ والعطاء كثيرًا بإسداء النصح لسبب مختلف: إنها طريقة قليلة التكلفة لبناء الفضل الذي يمكنهم المطالبة به لاحقًا. والنتيجة، عندما نطلب النصح من الناس، فإنهم يميلون للاستجابة بشكل إيجابي لنا.

لكن توجد مشكلة: ينجح طلب النصح فقط إذا كان صادقًا. في بحثها عن طلب النصح، وجدت "ليلجينكويست" أن النجاح "يعتمد على أن يراه الهدف كلفتة صادقة وحقيقية". عندما شجعت الناس بشكل مباشر لطلب النصح كإستراتيجية للتأثير، فشل الأمر. لقد أدرك نظراؤهم أنهم مزيفون: تمكنوا من معرفة أن طالبي النصح كانوا يتملقون بناء على دوافعهم الخفية. تكتب "ليلجينكويست" قائلة: "إن من يُرتاب فيهم لكونهم يديرون الانطباعات إستراتيجيًا هم الأكثر احتمالًا لأن يراهم الآخرون أنانيين، باردين، مخادعين، وغير جديرين بالثقة". كان طلب النصح فعالًا فقط عندما قام به الناس بتلقائية. وبما أن محبي العطاء أكثر استعدادًا لطلب النصح من محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء، فمن المحتمل أن العديد من طالبي النصح التلقائيين في دراستها كانوا من محبي العطاء. لقد كانوا مهتمين حقًا بوجهات نظر الآخرين وتوصياتهم، وتم تقييمهم كمستمعين أفضل.

أعتقد أن ذلك ينطبق عمومًا أكثر على التواصل الواهن: فهو ينجح بالنسبة لمحبي العطاء لأنهم يؤسسون نية صادقة للتصرف في الصالح الأفضل للآخرين. عند تقديم العروض، يوضح محبو العطاء أنهم يعبرون عن الضعف لا لجني الهيبة

فقط وإنما أيضًا لتكوين رابط صادق مع الجمهور. عند البيع، يطرح محبو العطاء الأسئلة بطريقة توضح الرغبة في مساعدة الزبائن، لا في استغلالهم. عند الإقناع والتفاوض، يتحدث محبو العطاء بتردد ويطلبون النصح؛ لأنهم يقدرون حقًّا أفكار ووجهات نظر الآخرين.

التواصل الواهن هو اللغة الفطرية للعديد من المعطين، وواحد من المحركات الرائعة وراء نجاحهم. يمكن للتعبير عن الضعف، وطرح الأسئلة، والتحدث بتردد وطلب النصح أن يفتح الأبواب لجني النفوذ، ولكن الطريقة التي ندير بها ذلك النفوذ ستتردد طوال حياتنا العملية، وتشمل بعضًا مما ناقشناه بالفعل، مثل بناء الشبكات الاجتماعية والتعاون مع الزملاء. وكما سترون لاحقًا، لا يستخدم كل محبي التعاون التواصل الواهن، لكن من يفعلون ذلك كثيرًا يجدون أنه مفيد في المواقف التي نحتاج فيها إلى بناء الألفة والثقة. لا يمكن تزييف الأمر بسهولة، لكن إذا زيفته لفترة طويلة بما يكفي، فقد يصبح حقيقيًّا أكثر مما توقعت. وكما اكتشف "دايف والتون"، فإن التواصل الواهن من الممكن أن يكون أكثر قوة وفاعلية بكثير مما يبدو.

٦

فن صيانة الحافز

لماذا يفقد بعض محبي العطاء بريقهم بينما يظل آخرون متألقين؟

رغم أن المؤثرين الأذكياء أقل إيثارًا من المؤثرين غير الأذكياء،
فإنهم أكثر ملاءمة لهذا العالم من المؤثرين غير الأذكياء والأشخاص الأنانيين[1].

– هيربرت سيمون، الفائز بجائزة نوبل في الاقتصاد

حتى هذه النقطة، كنا نركز على كيفية تسلق محبي العطاء لقمة سلم النجاح من خلال الطرق المميزة التي يبنون بها الشبكات الاجتماعية، ويتعاونون، ويتواصلون، ويؤثرون الآخرين ويساعدونهم على استغلال إمكانياتهم. لكن كما رأيتم في الفصل الافتتاحي، فإن محبي العطاء هم الأكثر ترجيحًا أيضًا أن ينتهي بهم الأمر في قاع سلم النجاح. يتضمن النجاح أكثر من مجرد الاستفادة من نقاط قوة العطاء: فهو يتطلب أيضًا تجنب الشراك. إذا أعطى الناس أكثر من اللازم، فسوف ينتهي بهم الأمر بالتضحية من أجل معاونيهم وروابطهم الاجتماعية، على حساب طاقتهم الخاصة. إذا تخلى الناس عن الفضل أكثر من اللازم وانخرطوا في التواصل الواهن أكثر من اللازم، فمن السهل للغاية أن يصبحوا مهملين ومحتقرين، ومن ثم يفشلون في تحقيق تقدم مصالحهم الخاصة. والنتيجة: ينتهي الأمر بمحبي العطاء مجهدين وغير منتجين.

وبما أن الإستراتيجيات التي تطلق محبي العطاء لبلوغ القمة مميزة عن تلك التي تغرق محبي العطاء للقاع، فمن المهم أن نفهم ما يميز محبي العطاء الناجحين عن الفاشلين. تفحص الفصول الثلاثة التالية سبب نضوب بعض محبي العطاء بينما

يتألق الآخرون، وكيف يتجنب محبو العطاء أن يتم استغلالهم من قبل محبي الأخذ، وما يمكن للأفراد والمجموعات والمؤسسات القيام به لحماية محبي العطاء وتعظيم نجاحهم.

مؤخرًا، قاد عالما النفس الكنديان "جيريمي فريمر" و"لاري ووكر" جهدًا طموحًا لاكتشاف ما يحفز محبي العطاء الناجحين للغاية[٢]. كان المشاركون فائزين بجائزة الإحسان الكندية، أعلى تقدير في الدولة للعطاء، تقديرًا للأشخاص الذين كرسوا العديد من سنوات حياتهم لمساعدة مجتمعاتهم أو دعم قضية إنسانية. بذل العديد من الفائزين بهذه الجائزة جهود عطاء استثنائية لكي يحدثوا فارقًا.

ولكشف ما كان يحفزهم، ملأ كل المشاركين استبيانًا يطلب منهم ذكر عشرة أهداف للاستجابة للعبارة القائلة "إنني في العادة أحاول أن..."، وبعد ذلك أجرى "ووكر" مقابلات مفصلة مع ٢٥ فائزًا من الفائزين بالجائزة ومجموعة مقارنة من ٢٥ شخصًا يوافقون الفائزين من حيث الجنس، والعمر، والعرق، والتعليم، لكن لم يبذلوا المستوى نفسه أو فترة العطاء نفسها. قضى "ووكر" مائة ساعة في إجراء حوارات مع الخمسين شخصًا حول حياتهم، متناولًا الفترات المهمة والأحداث الحرجة في طفولتهم، ومرحلة مراهقتهم وبلوغهم. وبعد ذلك، قرأ مقيمون مستقلون قوائم الأهداف، واستمعوا لشرائط المقابلات، وقيموا لأية درجة عبَّر المشاركون عن حافزين رئيسيين: المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين. تضمنت المصلحة الشخصية السعي وراء القوة والإنجاز، بينما ركزت مصلحة الآخرين على أن تكون كريمًا مع الآخرين ومفيدًا لهم. في أية مجموعة من المحفزات حصل الفائزون بجائزة الإحسان الكندية على درجة أعلى من مجموعة المقارنة؟

الإجابة البديهية هي مصلحة الآخرين، وهي إجابة صحيحة. في قصص حياتهم، ذكر الفائزون بجائزة الإحسان الكندية العطاء والمساعدة ثلاث مرات أكثر من مجموعة المقارنة. عندما ذكروا أهدافهم، ذكر الفائزون بالجائزة تقريبًا ضعف عدد الأهداف المتصلة بمصلحة الآخرين التي ذكرتها مجموعة المقارنة. وأبرز الفائزون بالجائزة أهدافًا مثل "العمل كقدوة إيجابية للشباب" و"مناصرة النساء من شريحة الدخل المنخفض". كان مشاركو المقارنة أكثر ترجيحًا لذكر أهداف مثل "أن أصبح رقم واحد في لعبة الجولف"، "أن أكون جذابًا للآخرين"، و"اصطياد أكبر غزال والإمساك بسمكة كبيرة".

لكن إليكم المفاجأة: حصل الفائزون بجائزة الإحسان الكندية على درجات أعلى أيضًا في المصلحة الشخصية. في قصص حياتهم، ذكر محبو العطاء الناجحون رحلة بحث عن القوة والإنجاز ضعف ما ذكرته مجموعة المقارنة تقريبًا. في أهدافهم، كان للفائزين بالجائزة تقريبًا ٢٠٪ أهداف متصلة بجني النفوذ، جني التقدير، وتحقيق التفوق الفردي أكثر. لم يكن محبو العطاء الناجحون أكثر توجهًا نحو الآخرين من أقرانهم فحسب؛ بل كانوا أيضًا أكثر اهتمامًا بالمصلحة الشخصية. واتضح أن محبي العطاء الناجحين طموحون بالقدر نفسه الذي لكل من محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء.

كان لتلك النتائج معان ضمنية مذهلة لفهمنا سبب نجاح بعض محبي العطاء بينما يفشل الآخرون. وحتى هذه النقطة، ألقينا نظرة على أنماط التبادلية بتسلسل من الأخذ للعطاء: هل اهتمامكم الأساسي بمصالحكم الخاصة أم بمصالح الآخرين؟ الآن أريد أن أُعقّد ذلك الفهم عن طريق إلقاء نظرة على التأثير المتبادل بين المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين. حصل محبو الأخذ على درجة عالية في المصلحة الشخصية ودرجة منخفضة في مصلحة الآخرين: فقد كانوا يهدفون إلى تعظيم نجاحهم بدون أن يقلقوا كثيرًا إزاء الآخرين. وبالعكس، يجني محبو العطاء دائمًا درجة عالية في مصلحة الآخرين، لكن يختلفون من ناحية المصلحة الشخصية. ويوجد نوعان من محبي العطاء، وهذان النوعان لديهما معدلات نجاح مختلفة بدرجة كبيرة.

محبو العطاء *المؤْثِرون* للآخرين هم أشخاص ذوو اهتمام عال بمصلحة الآخرين واهتمام منخفض بالمصلحة الشخصية. فيمنحون الآخرين وقتهم وطاقتهم بغض النظر عن احتياجاتهم، ويدفعون ثمنًا لذلك. إن العطاء المؤْثِر للآخرين هو شكل من أشكال الإيثار المرضي[٣]، الذي عرفته الباحثة "باربرا أوكلي" بأنه "تركيز غير صحي على احتياجات الآخرين على حساب احتياجات المرء الخاصة"، حتى إنه في أثناء محاولة مساعدة الآخرين، ينتهي الأمر بمحبي العطاء إلى إيذاء أنفسهم. في إحدى الدراسات، ضعفت تقديرات الطلبة الجامعيين الذين أحرزوا درجة عالية في العطاء المؤْثِر للآخرين على مدار الفصل الدراسي. اعترف هؤلاء الطلبة المحبون للعطاء والمؤْثِرون للآخرين بـ "تفويت الفصول والفشل في المذاكرة لأنهم كانوا يهتمون بمشاكل الأصدقاء[٤]".

يفترض معظم الناس أن المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين على طرفي النقيض لسلسلة واحدة، إلا أنه في العديد من دراساتي عما يحفز الناس في العمل، وجدت باستمرار أن المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين حافزان مستقلان تمامًا[٥]: يمكن أن تمتلك كلًّا منهما في آن واحد. كما ناقش "بيل جيتس" في المنتدى الاقتصادي العالمي: "توجد قوتان عظيمتان في الطبيعة البشرية[٦]: المصلحة الشخصية، والاهتمام بالآخرين"، ويكون الناس في قمة نجاحهم عندما يكونون مدفوعين ومحفزين من قبل "محرك مهجن" من الاثنين. إذا كان محبو الأخذ أنانيين ومحبو العطاء الفاشلون مؤثرين في الآخرين، فإن محبي العطاء الناجحين *مهتمون بالآخرين وبأنفسهم*: أي يهتمون بإفادة الآخرين، لكن لديهم أيضًا أهدافًا طموحة لتقدم مصالحهم الخاصة.

مهتمون بالمصلحة الشخصية	الاهتمام بمصلحة الآخرين: منخفض	الاهتمام بمصلحة الآخرين: عال
منخفض	لا مبالٍ	*مؤثر للآخرين:* محبون للعطاء يضحون بأنفسهم
عالٍ	*أناني:* محبون للأخذ	*مهتمون بأنفسهم والآخرين:* محبون للعطاء ناجحون

يصبح العطاء الإيثاري، في غياب غرائز الحفاظ على الذات، مربكًا بسهولة. وأن تكون مهتمًّا بالآخرين وبنفسك يعني الاستعداد للعطاء أكثر مما تتلقى، لكن مع الحفاظ على رؤية مصالحك الخاصة، واستخدامها كدليل لاختيار الوقت المناسب للعطاء، وكذلك مكانه وطريقته وتحديد الأشخاص الأولى بعطائك. وبدلًا من رؤية المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين يتنافسان، وجد الفائزون بجائزة الإحسان الكندية طرقًا لدمجهما؛ بحيث يستطيعون البلاء الحسن عن طريق فعل الخير. وكما سترون، عند جمع الاهتمام بالآخرين بجرعة صحية من الاهتمام

بالذات، يكون محبو العطاء أقل عرضة للنضوب والإنهاك - ويكونون في وضع أفضل للازدهار.

* * *

" في فيلادلفيا الغربية، ولدت وترعرعت، في الملعب قضيت معظم أيامي... اشتبكت في عراك صغير وشعرت أمي بالذعر..."

عندما كتب "ويل سميث" تلك الكلمات الشهيرة للأغنية الرئيسية لمسلسل *The Fresh Prince of Bel-Air*، المسلسل الكوميدي الذي أطلق مسيرته المهنية، كان قد تخرج لتوه في من مدرسة أوفربروك الثانوية في فيلادلفيا. كانت لمدرسة أوفربروك واجهة مهيبة، ومبنى من خمسة طوابق يشبه قلعة تطفو على قمة تلة. خلال وقته في القلعة، كان "سميث" يعامل مثل الملوك، حائزًا لقب "الأمير" من معلميه لقدرته الساحرة على الخروج من المتاعب. وبعد سنوات لاحقة، عندما بدأ شركة إنتاج، سماها "أوفربروك إنترتينمنت"[٧]. "سميث" ليس الشخص الناجح الوحيد الذي ارتاد مدرسة "أوفربروك"، التي يتضمن خريجوها رائد الفضاء "جوين بلوفورد الابن"، أول أمريكي من أصل إفريقي يرتاد الفضاء، و "جون دراموند"، حائز الميدالية الذهبية الأوليمبية في سباقات العدو. ومدرسة أوفربروك واحدة من أعلى ست مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بأكملها التي شهدت أكثر من ١٠ طلاب يكملون للعب في الاتحاد الوطني لكرة السلة، أحدهم الأسطورة "ويلت تشامبرلين".

لكن بالنسبة لأغلب الطلبة، فإن أوفربروك ليست قصة أسطورية.

تقع أوفربروك في زاوية شارعي فيفتي - ناينث ولانكستر في قلب فيلادلفيا الغربية، وهي على بُعد مبان قليلة من واحدة من أخطر عشر زوايا لبيع المخدرات في البلد. قم بالتنزه في المساحة التي بعد المدرسة، ومن الشائع أن ترى سائقي السيارات المارِّين يغلقون نوافذهم وأبوابهم. في عام ٢٠٠٦، كانت أوفربروك واحدة من ٢٨ مدرسة في الولايات المتحدة تم تعريفها كـ "خطرة باستمرار" بناء على إحصائيات الجريمة. وفي عام ٢٠١١، كان هناك حوالي ١٢٠٠ طالب مسجل في أوفربروك، وحوالي ٥٠٠ تم إيقافهم في وقت ما خلال العام الدراسي، مرتكبين تقريبا ٥٠ اعتداءً و ٢٠ تهمة سلاح أو مخدرات. والآفاق التعليمية للطلبة كئيبة على

نحو مماثل. في اختبار الأداء الدراسي، كان المعدل المتوسط لمدرسة أوفربروك أقل بأكثر من ٣٠٠ نقطة من المتوسط القومي، مع أكثر من ثلاثة أرباع الطلبة في نسبة ٢٥٪ الأقل في البلد. لم يكمل نصف الطلبة تقريبًا الذين دخلوا المدرسة الثانوية تعليمهم أبدًا: معدل التخرج ٥٤٪ فقط.

وعلى أمل قلب هذا الموقف المأساوي رأسًا على عقب، وصل فيلق من المعلمين الشبان الشغوفين الموهوبين لـ أوفربروك من منظمة تيتش فور أمريكا، وهي المنظمة غير الهادفة للربح المشهورة التي ترسل خريجي الجامعات لقضاء عامين في محاربة عدم المساواة التعليمية كمعلمين في بعض المدارس الأكثر حرمانًا في البلد. منظمة تيتش فور أمريكا مليئة بمحبي العطاء: يظهر البحث أن الأغلبية العظمى من المعلمين ينضمون لصنع فارق في حياة الطلاب. ويأتي العديد منهم من خلفيات مميزة، وهم عازمون على مساعدة الطلبة الأقل حظًّا. وكما عبر واحد من المعلمين بدون ذكر اسمه:

> عرفت طوال حياتي أنني رغبت في القيام بشيء أستطيع المساعدة من خلاله... تشتعل قضايا العدالة الاجتماعية بداخلي، وحقيقة أن العديد من الطلبة تم إهمالهم بشدة من قبل الأنظمة المدرسية في هذا البلد مثيرة للسخط والتحفيز. أريد أن ينمو كل طفل ليكون قادرًا على القيام بخيارات... يمكن أن يكون التعليم معادلًا...إنها مسألة عدالة، وبالانضمام لمنظمة تيتش فور أمريكا وجدت طريقة للمساعدة على جعلها قضيتي أيضًا.

في السنوات العشرين الماضية، عمل أكثر من ٢٠ ألف معلم لصالح منظمة تيتش فور أمريكا، وخطوا خطوات هائلة نحو تشجيع المساواة التعليمية. لكن الحياة المريحة في الضواحي والنوادي المرموقة تجعل العديد من المعلمين غير مستعدين بشكل كبير لتجارب ومحن مدارس المناطق الفقيرة.

في ردهات أوفربروك، وقعت مصاعب المدرسة الهائلة على أكتاف المعلمة المنضمة الحديثة لمنظمة تيتش فور أمريكا، البالغة من العمر أربعة وعشرين عامًا، والتي تدعى "كونري كالاهان[٨]". ببشرتها البيضاء وشعرها الأشقر، بدت "كونري" في الردهات غريبة عما حولها كثيرًا: ٩٧٪ من طلبة أوفربروك

أمريكيون من أصل إفريقي. نشأت "كونري" - المحبة للكلاب التي تعيش مع "لوي"، الكلب المهجن الذي أنقذته - في ضاحية مريحة بـ ماريلاند، وارتادت مدرسة ثانوية من أفضل مدارس البلد. وإذا كان ممن الممكن أن يقال عنها كرة طاقة سيكون هذا تقليلاً من شأنها: فهي تعدو في سباقات نصف الماراثون، وقادت فريق كرة القدم بمدرستها الثانوية وفرق اللكروس، ونافست لست سنوات في مسابقات القفز بالحبل، وشاركت في الألعاب الأوليمبية للصغار. ورغم أن براعتها الفكرية دفعت أساتذتها بـ فاندربيلت إلى تشجيعها على إكمال دراستها في التاريخ، فإن "كونري" وضعت نصب عينيها مسائل عملية أكثر؛ فتقول: "لقد خططت لأن أصنع فارقًا من خلال تحسين التعليم والفرص للأطفال في المجتمعات منخفضة الدخل".

ولكن سرعان ما تحطمت أحلام "كونري" المثالية لإلهام الجيل القادم من الطلبة، بسبب الحقائق القاسية المتمثلة في الوصول للمدرسة في الساعة السادسة وخمس وأربعين دقيقة صباحًا، والبقاء مستيقظة حتى الواحدة صباحًا لإنهاء التقديرات وخطط الدروس لفصولها للغة الإسبانية، وكانت الأيام دائمًا ما تعج بالعراك، ومحاربة الجريمة، ومحاولة تتبع الطلبة المتغيبين الذين ظهروا في الفصل ليومين فقط على مدار عام كامل. كانت واحدة من طلبة "كونري" الواعدين تعيش في دار رعاية، واضطرت لأن تترك المدرسة بعد ولادة طفل يعاني مشاكل في النمو.

كانت "كونري" تشتكي باستمرار لصديقتها المقربة، والتي كانت موظفة في بنك استثماري تعمل مائة ساعة أسبوعيًّا ولم تستطع فهم سبب كون التعليم في أوفربروك مثيرًا للتوتر للغاية هكذا. وبدافع اليأس، دعت "كونري" صديقتها للانضمام إليها في رحلة ميدانية للمدرسة. فهمت صديقتها أخيرًا؛ تتذكر "كونري" قائلة: "لم تستطع أن تصدق الإجهاد الكامل الذي شعرت به في نهاية اليوم". وأخيرًا، بلغت "كونري" الحضيض. "كان الأمر مريعًا. لقد كنت منهكة للغاية، ومرتبكة، ومستعدة للاستسلام. لم أرغب مطلقًا أن أضع قدمي في مدرسة مرة أخرى. كنت مشمئزة من المدرسة ومن الطلبة وأيضًا من نفسي".

كانت "كونري" تظهر الأعراض التقليدية للنضوب، ولم تكن وحدها. تذكر عالمة النفس بجامعة بيركلي - "كريستينا ماسلاش"، رائدة البحث في النضوب الوظيفي[١] - أنه على مستوى القطاعات المهنية قاطبة، فإن للتعليم أعلى معدلات

الإجهـاد العاطفـي. تحب إحدى معلمـات منظمة تيتش فور أمريـكا المنظمة، لكنها تقـول إنها "مركزة على العمل الشـاق والتفاني بشـكل خاطئ تقريبًـا... فأنت تغادر التدريب بعقلية أنك إذا لم تصـبَّ كل سـاعة استيقاظ من حياتك في الوظيفة فأنت إذن تفعل شرًّا لأطفالك". ومن بين جميع معلمي منظمة تيتش فور أمريكا، فإن أكثر من نصـفهم يغادرون بعد انتهاء عقد السنتين الخاص بهم، وأكثر من ٨٠٪ يغادرون بعد ثلاث سنوات، وحوالي ثلث خريجي المنظمة يبتعدون عن التعليم تمامًا.

وبما أن محبي العطاء يميلون لوضـع مصـالح الآخرين فوق مصالحهم الخاصة، فهـم غالبًا يسـاعدون الآخرين على حسـاب رفاهيتهم، معرضـين أنفسـهم لخطر النضـوب والإنهـاك. تظهر أربعة عقود من البحث المكثف أنه عندما يصـبح الناس ناضـبين، يعاني أداؤهم الوظيفي. فالموظفون المجهدون يكافحون لتركيز انتباههم ويفتقدون الطاقة للعمل بأقصى جهد، لأطول فترة وبأذكى تصرف، لذا فإن كم وكيف عملهم يهبط سريعًا. وهم يعانون أيضًا صحة عاطفية وجسدية أسوأ. ويكشف الدليل القوي أن الموظفين الناضـبين المنهكين هم الأكثر عرضة لخطر الاكتئاب، الإعياء البدني، اضـطرابات النوم، ضـعف أنظمـة المناعة، تعاطي المشـروبات الكحولية، وحتى أمراض القلب والأوعية الدموية.

عندما وصـلت "كونري" للحضيض في مدرسـة أوفربروك الثانوية، شعرت بأنها كانت تعطي أكثر من اللازم. كانت تصل إلى العمل مبكرًا، وتظل مستيقظة حتى وقت متأخر، وتعمل في عطلات نهاية الأسـبوع، وكانت تسـتطيع بالكاد المواكبة. في هذا الموقف، يبدو أن الطريقة الطبيعية للتعافي وإعادة الشـحن أن تقلل عطاءها. ولكن لم يكن ذلك ما قامت به. بدلًا من ذلك، *أعطت* "كونري" *المزيد*.

وبينما كانت مسـتمرة في ضغط التدريس المربك، بدأت "كونري" تتطوع بوقتها كراعيـة لخريجي منظمة تيتش فور أمريكا. وكمتخصصـة في دعم المحتوى، كانت تساعد ١٠ معلمين مختلفين على وضع اختبارات وتصميم خطط دروس جديدة مرة كل أسـبوعين. وبعد ذلـك، في وقت فراغها المحدود، أسسـت برنامـج رعاية. ومع اثنين من أصدقائها، أسست فيلادلفيا تشابتر أوف مايندز ماتر، وهي منظمة قومية غير هادفة للربح تساعد الطلبة الناجحين محدودي الدخل على الاستعداد للجامعة. قضت "كونري" لياليها وعطلات نهاية الأسبوع في التقديم للحصول لمنظمتها على صـفة غير هادفة للربح، وإيجاد مكتب محاماة ومحاسب مجاني، والتقدم للحصول

على الموافقة القومية. وأخيرًا، بعد سنة، استطاعت أن تبدأ في تعيين الطلبة والرعاة، ووضعت خططًا للجلسات الأسبوعية. ومن هنا، أضافت "كونري" خمس ساعات أسبوعيًّا لرعاية طلبة المدارس الثانوي.

إجماليًّا، كانت "كونري" تقضي أكثر من ١٠ ساعات إضافية أسبوعيًّا في العطاء. وهذا يعني وجود مساحة أقل حتى على جدولها للاسترخاء أو وقت توقف لتجديد النشاط، ومن ثم تحملت مسئولية أكثر تجاه الآخرين. ومع ذلك، عندما بدأت تعطي أكثر، تلاشى نضوب "كونري"، وعادت طاقتها. وفجأة، في الحقيقة، بدت كأنها حزمة مجدّدة من الطاقة في أوفربروك؛ حيث وجدت القوة لتعمل منسقة للطلبة الموهوبين وابتكرت برنامج اللغة الإسبانية من الصفر. وبعكس العديد من أقرانها، لم تستقل. ومن بين المعلمين الخمسة الذين انضموا لـ أوفربروك من منظمة تيتش فور أمريكا معها، كانت "كونري" الوحيدة التي ظلت تدرس هناك بعد أربع سنوات. ومن دزينة المعلمين الذين وصلوا في السنوات الثلاث نفسها مثلها، كانت "كونري" واحدة من اثنين فقط متبقيين. أصبحت واحدة من معلمي تيتش فور أمريكا القليلين الذين استمروا في التدريس لأربع سنوات على الأقل، وتم ترشيحها لجائزة تدريس قومية. كيف يعقل أن العطاء بدرجة أكبر جدد حيويتها، بدلًا من إنضابها وإنهاكها؟

فراغ التأثير، محبون للعطاء بدون قضية

منذ عشر سنوات مضت، دعاني "هوارد هيفنر"، مدير نشط لمركز اتصالات بإحدى الجامعات[١١]، لمساعدته على اكتشاف كيفية للحفاظ على حافز المتصلين في المركز. كان المتصلون مسئولين عن الاتصال بخريجي الجامعة وطلب تبرعهم بالمال. كان مطلوبًا منهم أن يطلبوا التبرعات ثلاث مرات قبل إقفال الخط، وظلوا يواجهون معدل رفض يتجاوز ٩٠٪. وحتى أكثر المتصلين نجاحًا وتمرسًا كانوا ينضبون وينهكون. وكما عبر واحد من المتصلين ذوي الخبرة: "كنت أجد المكالمات التي أقوم بها صعبة للغاية. قاطعني العديد من المتبرعين المحتملين بعد أول جملتين لي وأخبروني بأنهم غير مهتمين بالعطاء".

لقد افترضت أن محبي الأخذ كانوا يتساقطون كالذباب: لن يكونوا ملتزمين بقدر محبي العطاء؛ لذا في أثناء التدريب، قست إذا كان كل متصل محبًّا للعطاء، أم للأخذ أم متوسطًا بين الأخذ والعطاء. في شهرهم الأول في الوظيفة، كان محبو

الأخـذ يجلبون متوسـطًا أكثر من ٣٠ تبرعًا في الأسـبوع. وبعكـس توقعي، كان محبو العطـاء أقـل إنتاجية بكثيـر: كانوا يكافحـون للحفاظ على حافزهـم؛ حيث يقومون باتصـالات أقـل ويجلبون أقـل من ١٠ تبرعات أسـبوعيًّا. وكنت متحيـرًا: لماذا كان المتصلون الذين يرغبون في إحداث فارق يحققون في الحقيقة أقل فارق؟

وحصـلت على إجابتي ذات يوم عندما قمت بزيارة مركز الاتصـالات، ولاحظت لافتة وضعها أحد المتصلين أعلى مكتبه:

القيام بعمل جيد هنا
يشبه التبول في بذلة غامقة
اللون:
تشعر بالدفء
بدون أن يلاحظ أي أحد آخر
ذلك.

وفقًا لبياناتي، كان المتصل الذي علق تلك اللافتة محبًّا للعطاء بشكل قوي. لماذا قد يشـعر شـخص محب للعطاء بعدم التقدير؟ بالتأمل في تلك اللافتة، بدأت أفكر أن افتراضـي الأول كان صـحيحًا في النهاية: فوفقًا للبنية التحفيزية لهذه الوظيفة، يجب أن يكون محبو العطاء متفوقين على محبي الأخذ في الوتيرة. وكانت المشـكلة أن محبي العطاء كانوا محرومين من المكافآت التي يجدونها محفزة للغاية.

كان محبـو الأخـذ محفزيـن بحقيقة أنهم يعملـون في الوظيفة الأعلـى أجرًا في مقر الجامعـة. لكن محبي العطاء افتقدوا المكافآت التـي تهمهم أكثر. فبينما يميل محبو الأخذ للاهتمام أكثر بالاسـتفادة على الصعيد الشخصي من وظائفهم، يهتم محبـو العطاء بعمق بالقيـام بالوظائف التي تفيد الآخرين. وعندما كان المتصـلون يجلبـون التبرعات، كانـت أغلب الأموال تذهب مباشـرة إلى منـح الطلبة، لكن كان المتصـلون متروكين فـي الظلام: لم تكن لديهم أية فكرة عمـن يتلقون المال وكيف تأثرت حياتهم.

في جلسة التدريب التالية، دعوت المتصلين الجدد لقراءة خطابات من الطلبة الذين تم تمويل منحهم بسبب عمل المتصلين. كتب واحد من طلبة المنح ويدعى "ويل":

> عندما تعلق الأمر باتخاذ القرار، اكتشفت أن الدراسة خارج الولاية باهظة إلى حد كبير. لكن هذه الجامعة تسري في دمي. فلقد التقى جدي وجدتي هنا، ودرس والدي وإخوته الأربعة هنا. وحتى إنني أدين بأخي الأصغر لهذه الجامعة - فلقد أصبحت أمي حاملًا به ليلة فوزنا ببطولة كرة السلة بالرابطة الوطنية لرياضة الجامعات. ولقد حلمت طوال حياتي بأن آتي إلى هنا. وكنت مبتهجًا للغاية لتلقي المنحة، وجئت إلى الجامعة مستعدًّا لاغتنام كامل الفرص التي وفرتها لي. لقد حسنت المنحة حياتي بطرق عدة...

بعد قراءة الخطابات، استغرق محبو العطاء أسبوعًا واحدًا فقط للحاق بركب محبي الأخذ. أظهر محبو الأخذ بالفعل بعض التحسن، لكن محبي العطاء استجابوا بقوة أكثر، محققين تقريبًا ثلاثة أضعاف المكالمات والتبرعات الأسبوعية. الآن، لديهم فهم عاطفي أقوى لتأثيرهم: إذا جلبوا مالًا أكثر، يمكنهم مساعدة المزيد من طلبة المنح أمثال "ويل". وبقضاء ٥ دقائق فقط في القراءة عن مدى إفادة الوظيفة للآخرين، كان محبو العطاء متحفزين لتحقيق مستوى إنتاجية محبي الأخذ.

لكن كان محبو العطاء ما زالوا لا يرون التأثير الكامل لوظائفهم. فبدلًا من قراءة الخطابات، ماذا لو التقوا حقًّا بالمستفيدين من المنح وجهًا لوجه؟ عندما تفاعل المتصلون مع المستفيدين من المنح شخصيًّا، كانوا أكثر تحفيزًا. فقد ضاعف المتصل العادي المكالمات في الساعة والدقائق على الهاتف في الأسبوع. وبالعمل بجد أكثر، وصل المتصلون لخريجين أكثر، محققين ١٤٤٪ تبرعات أكثر كل أسبوع. بل إن اللافت للنظر أن الأرباح تضاعفت خمس مرات: كان متوسط ربح المتصلين ٤١٢ دولارًا قبل مقابلة المستفيدين من المنح وأكثر من ٢٠٠٠ دولار بعد ذلك. وقد تفوق أحد المتصلين من متوسط خمس مكالمات وربح ١٠٠ دولار في الوردية الواحدة إلى ١٩ مكالمة وربح ٢٦١٥ دولارًا. لم يظهر العديد من مجموعات التحكم، الذين لم يلتقوا بالمستفيدين من المنحة، أية تغيرات في المكالمات، أو الوقت على الهاتف،

أو التبرعـات، أو الربـح. وبشـكل مجمل، حفزت خمس دقائق فقط من التواصـل مع مستفيد واحد من المنحة ٢٣ متصلًا لجمع ٣٨٤٥١ دولارًا إضافية للجامعة في أسبوع واحد.* ورغم أن محبي العطاء، ومحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء كانوا جميعًا محفزين بسبب مقابلة المستفيدين من المنح، فإن المكاسب من حيث الجهد والأرباح كانت واضحة بشكل خاص بين محبي العطاء.

إن التحـول يُبـرز المبـدأ الجديد بالملاحظة لنضـوب محبي العطـاء: إن الأمر يتعلـق بالعطـاء بشـكل قليـل وبالتغذية الراجعة بشـكل أكبـر عند التحـدث عن أثر ذلك العطاء[١١]. وقد اسـتنتج الباحثون الخلاصة نفسـها في الرعاية الصحية؛ حيث يوصـف النضـوب غالبًا بإعياء الشـفقة، "ضـغط، توتر وتعب الاهتمام بالآخرين". وبشـكل أساسـي، اعتقد الخبراء أن إعياء الشـفقة سـببه التعبير عن الشفقة بشكل مبالغ فيه. لكن البحث الجديد تحدى ذلك الاسـتنتاج. كما تلخص الباحثتان "أولجا كليمكي" و "تانيا سـنجر": "أكثر من كل العوامل الأخرى، ومنها...الوقت المنصرم فـي منـح الرعاية، فإن المعاناة المتصـورة هي ما يؤدي إلـى الأعراض الكئيبة لدى مانح الرعاية". لا ينضـب محبو العطاء عندما يكرسـون وقتًا وطاقة أكثر من اللازم للعطاء، بل ينضـبون عندما يعملون مع أناس معوزين لكنهم يكونون غير قادرين على المساعدة بشكل فعال.

والمعلمون عرضـة لنضـوب محبي العطاء بسـبب التجربة المؤقتة الفريدة التي تحدد التعليم. رغم أن المعلمين يتصلون بطلابهم على نحو يومي، يمكن أن يستغرق الأمر عدة سـنوات كي يتـم إدراك تأثيرهم. وبحلول ذلـك الوقت، يكون الطلاب قد تابعـوا حياتهم، وتُرك المعلمون يتسـاءلون: هـل كان عملي يهم حقًّـا؟ وبدون تأكيد واضـح لفوائد عطائهم، يصبح الجهد أكثر إجهادًا وأصعب في الاستمرار فيه. وهذه التحديات منتشرة في موقع مثل أوفربروك؛ حيث ينبغي على المعلمين محاربة العديد من مصـادر الإلهاء والمسـاوئ لإثارة انتباه - ناهيك عن حضور - الطلاب. عندما

---

* بشكل مثير للاهتمام، عندما سلم القادة والمديرون الرسالة نفسها، لم ينجح الأمر. كان طلبة المنح قادرين على التحدث عن تجربة شخصية حول أهمية عمل المتصلين، وما عناه بالنسبة لهم على الصعيد الشخصي. وبالرغم من أننا نتطلع غالبا إلى المديرين والقادة لإلهام الموظفين، فإنه عندما يتعلق الأمر بمحاربة نضوب محبي العطاء، ربما تكون هناك أفضلية لاستمداد الإلهام[١٢] من العملاء، الزبائن، الطلبة والمستخدمين النهائيين الآخرين الذين يمكنهم الإقرار بأثر نتائج وخدمات محبي العطاء.

كانت "كونري كالاهان" منهكة عاطفيًا، لم يكن بسبب عطائها أكثر من اللازم، ولكن كان بسبب أنها لم تشعر بأن عطاءها يحدث فارقًا. أخبرتني "كونري" قائلة: "هل لي تأثير في التدريس؟ إنه أمر محفوف بالمخاطر نوعًا ما. كثيرًا ما أشعر بأنني لا أقوم بأي شيء فعال، وأنني أهدر وقتي ولا أحدث فارقًا".

عندما أطلقت "كونري" مؤسسة مايندز ماتر فيلادلفيا، ربما كانت تكدس جدولها، لكن النتيجة الخالصة كانت ملء فراغ التأثير الذي شعرت به في وظيفتها كمعلمة في أوفربروك. تقول: "ببرنامجي للرعاية، لا يوجد شك؛ أعرف أن لي تأثيرًا مباشرًا أكثر". برعاية الطلبة منخفضي الدخل الذين كانوا ذوي إنجاز مرتفع، شعرت بأنها قادرة على إحداث فارق أكثر مما تحققه في فصلها في أوفربروك؛ حيث قدم كل طالب تحديات معينة. عندما رعت الطلبة ذوي النجاح العالي، جاءت التغذية الراجعة الإيجابية بسرعة أكثر ولمست صدى لجهدها. شاهدت واحدًا من المتدربين، "ديفيد"، وهو يزدهر من كونه وحيدًا ومتحفظًا وخجولًا إلى شاب مفوه مع مجموعة مقربة من الأصدقاء. وكما حدث مع المتصلين لجمع التبرعات في لقاء طلاب المنح الذين استفادوا من عملهم، كان لرؤية أثر برنامجهم تأثير منشط.

لكن لم يكن التأثير مقصورًا على برنامج الرعاية. فبفضل تعزيز الطاقة، نما لدى "كونري" أمل مجددًا أنه باستطاعتها أن تحدث أثرًا في وظيفتها في أوفربروك. فإن مراقبة تقدم متدربيها ذوي الإنجاز العالي رسخت الثقة لديها بأنه باستطاعتها مساعدة الطلبة المكافحين في فصلها. "أعرف أن ما بدأته يحدث فارقًا حقًا مع هؤلاء الأطفال. ما رأيته في ثلاثة أشهر هو تغير كبير بالنسبة لهم، وهم يجعلونني أدرك كيف يمكن أن يكون الأطفال رائعين". وبقضائها المزيد من الوقت في رعاية الطلبة في مؤسسة مايندز ماتر، كانت تدخل فصلها في أوفربروك بحماس أكبر، مشحونة بإحساس مجدد بالهدف.

في بحث مع اثنين من الزملاء، اكتشفت أن تصور الأثر الحادث يعمل كمخفف للضغط[١٢]، ويمكن الموظفين من تجنب النضوب والحفاظ على الحافز والأداء. في إحدى الدراسات، وجدت أنا وأحد الطلاب أن معلمي المدارس الثانوية الذين يرون وظائفهم مثيرة للتوتر والقلق يسجلون نضوبًا أكبر بكثير. لكن ببحث أكثر عمقًا، كان الضغط الوظيفي مرتبطًا فقط بنضوب أعلى للمعلمين الذين شعروا بأنهم لا يحدثون فارقًا، فالإحساس بالتأثير الدائم يحمي من الضغط النفسي، ويمنع الإجهاد.

في الفصل الدراسي، يتطلب الأمر سنوات أحيانًا كي يصيب درس المعلم الهدف مـع الطلبـة. وبحلول ذلـك الوقت، يكـون العديد مـن المعلمين قد فقدوا الاتصـال بطلابهم. ولكن على الأقل لبرهة قصـيرة، تكون لدى المعلمين الفرصـة لمشـاهدة تأثيرهم قصـير المدى وهـم يتفاعلون وجهًا لوجه مع طلابهـم. لا تقدم العديد من الوظائف الأخرى أي اتصال على الإطلاق مع الأشخاص المستفيدين من عملنا. في الرعاية الصحية، على سبيل المثال، يقدم العديد من المهنيين الطبيين تشخيصات مهمة بدون مقابلة المرضى أبدًا على الطرف الآخر من نتائج اختباراتهم. وفي أحد البلاد، قيمت مجموعة من إخصـائيي الأشـعة[١٤] حوالي مائة اختبار تصوير مقطعي محوسـب من مرضـى معينيـن. وبعد مرور ثلاثة أشـهر، نسـي إخصـائيو الأشـعة اختبارات التصـوير المقطعي الأصـلية، وقيموها مجددًا. تحسن بعضهم، مظهرين تحسـنًا بنسـبة ٥٣٪ في كشـف الحالات الشـاذة غير المتصـلة بالسـبب الرئيسـي للاختبارات. لكن البعض الآخر أصـبح أسـوأ: انخفضـت دقتهـم بمعدل ٢٨٪ - في اختبارات التصـوير المقطعي نفسـها، في ثلاثة أشـهر فقط. فلماذا تحسـن بعض إخصائيي الأشعة بينما أصبح آخرون أسوأ؟

لقد تم تصـوير مرضـاهم فوتوغرافيًّا قبل اختباراتهم. أكمل نصـف إخصائيي الأشـعة اختبارات التصـوير المقطعي الأولى بدون صـورة المريضـ. وعندما قاموا باختبـارات التصـوير المقطعـي الثانية بعد ثلاثة أشـهر، رأوا الصـورة. كان هؤلاء إخصـائيي الأشعة الذين تحسـنوا بنسبة ٥٣٪. ورأى النصـف الآخر من إخصائيي الأشعة صـورة المريض في اختبارات التصـوير المقطعي الأولى، وأكملوا اختبارات التصوير المقطعي الثانية بعد ثلاثة أشهر بدون الصورة. وكان هؤلاء هم إخصائيي الأشعة الذين تدهوروا بنسبة ٢٨٪.

إن إرفاق صـورة واحـدة للمريض مع اختبار التصـوير المقطعي قد زاد من دقة التشـخيص بنسـبة ٤٦٪. ونتـج ٨٠٪ تقريبًـا من نتائج التشـخيص الرئيسـية *فقط عندمـا رأى إخصـائيو الأشـعة صـورة المريض*. وقد أغفل إخصـائيو الأشـعة هذه النتائج المهمة عندما كانت الصورة غائبة - حتى إن كانوا وجدوها قبل ذلك بثلاثة أشهر. عندما رأى إخصائيو الأشعة صورة المريض، شعروا بتعاطف أكثر. وبتشجيع التعاطف، حفزت الصـور إخصـائيي الأشعة على إجراء تشخصـيهم بحرص أكثر. كانت تقاريرهم أطول بنسبة ٢٩٪ عندما كانت اختبارات التصوير المقطعي تتضمن

صـورة المريض. عندما رأى إخصائيو الأشعة صورة المريض، شعروا باتصال أقوى بالتأثير الإنساني لعملهم. وقد قال أحد إخصائيي الأشعة إن صورة المريض "تجعل كل فحص تصوير مقطعي مميزًا".

فـي دراسـة حديثة، وجـدت الباحثة "نيكـولا بيلي" أنماطًا مشـابهة في دراسـة لتسـعين ممرضة إيطالية تمت دعوتهن لتجميع أدوات جراحية[١٥]. بعد أن تم تعيينهن عشوائيًّا لمقابلة ممارسي رعاية صحية سيستخدمون الأدوات، كانت الممرضات أكثر إنتاجية وأكثر دقة بشكل كبير. وكان هذا الأثر ملحوظًا بشكل خاص بين الممرضات اللواتي سـجلن ميول عطاء قوية في أحد الاسـتبيانات. وبشـكل مثير للاهتمام، بعد أسبوع من مقابلة ممارسي الرعاية الصحية الذين استفادوا من الأدوات الجراحية، شـعرت كل الممرضـات حقًّا بنزعة أكثر نحو العطاء. إلى جانب تقليل النضوب بين محبي العطاء، فإن الاتصال الشخصي بالتأثير يمكن أن يجعل الناس من كل أنماط التبادلية يميلون في اتجاه الشخص المحب للعطاء. عندما يعرف الناس كيف يحدث عملهم فارقًا، فإنهم يشعرون بالتنشيط للمساهمة بشكل أكبر.

وبناء على فكرة أن رؤية الأثر يمكن أن تقلل نضوب محبي العطاء وتحفز الآخرين على العطاء، فقد صممت بعض المنظمات مبادرات لربط الموظفين بأثر منتجاتهم وخدماتهم. في شركة ويلز فارجو[١٦]، أنتج نائب رئيس يدعى "بين سكورسي" مقاطع فيديو لزبائن يتحدثون عن مدى اسـتفادتهم من قروض الشـركة منخفضة الفائدة لتقليل ديونهـم غير المرغوب فيها والتخلص منها. يقول "سكورسـي": "في العديد مـن الحالات، شـعر الزبائـن كأن حمـلًا ثقيلًا قد أزيح مـن فوق أكتافهـم: فلديهم الآن خطة لسـداد ديونهم". عندما شاهد المصـرفيون مقاطع الفيديو، "كان الأمر كأن نورًا أضـيء. أدرك المصـرفيون التأثير الذي يمكن أن يحدثه عملهم - أن هذا القرض قد يصنع فارقًا حقيقيًّا في حياة الزبائن. كان محفزًا قويًّا حقًّا". في شركة ميدترونيك، يقوم الموظفون عبر الشركة - من المهندسين إلى البائعين - بزيارات للمستشفيات كي يروا وسائلهم التكنولوجية الطبية وهي تفيد المرضى. وقد أخبرني الرئيس التنفيذي السـابق لشـركة ميدترونيك "بيل جورج" قائـلًا: "عندما يكونون متعبيـن، مـن المهـم للغاية أن يخرجـوا هناك ويـرون الإجراءات. فيسـتطيعون أن يشـاهدوا تأثيرهم في المرضـى؛ مما يذكرهم بأنهم هنا كي يسـاعدوا الناس على التعافي واسـتعادة صـحتهم الكاملة". تقيم ميدترونيك أيضًـا حفلة سنوية للشركة

بأكملها، التي تضم أكثر من ٣٠ ألف موظف؛ حيث تتم دعوة ستة مرضى لمشاركة قصصهم عن مدى تغيير منتجات الشركة لحياتهم. وعندما يرون لأول مرة مدى أهمية عملهم، تنهمر دموع العديد من الموظفين.

أن يكون لك تأثير هائل هو أحد أسباب - وهو مناقض للحدس كما قد يبدو - أن العطاء يمكن حقًّا أن يساعد محبي العطاء على تجنب النضوب. ولكن هذه ليست القصة كاملة. يوجد سبب آخر لكون عطاء "كونري" الإضافي منشطًا، ويتعلق بالمكان الذي أجزلت فيه العطاء ولمن أجزلته. منذ قرن مضى تقريبًا، دعت عالمة النفس "أنيترا كارستن"[١٧] أناسًا للعمل على مهام متكررة طالما أنهم يستمتعون بها، وأن يتوقفوا متى شعروا بالتعب. لفترات طويلة من الوقت، كدح المشاركون في مهام مثل رسم الصور وقراءة القصائد بصوت عالٍ، إلا أنهم لم يتمكنوا من القيام بها أكثر من ذلك. كانت مهمة أحد الرجال أن يكتب *أب أب أب* مرارًا وتكرارًا. وكما تحكي عالمة النفس بجامعة هارفارد "إلين لانجر": "لقد استمر هذا الرجل إلى أن أصبح مجهدًا ذهنيًّا وبدنيًّا. تخدرت يده، كأنها لا تستطيع أن تتحرك لكتابة حرف واحد بعد ذلك. في تلك اللحظة، طلبت منه الباحثة أن يوقع اسمه وعنوانه لغرض آخر. وفعل ذلك بسهولة تامة".

حدث الشيء الغريب نفسه لمشاركين آخرين. قالت إحدى النساء إنها كانت مستنزفة للغاية حتى إنها لا تستطيع رفع ذراعها لوضع علامة أخرى. لكنها رفعت ذراعها بعد ذلك لضبط شعرها، بدون أية صعوبة أو عدم راحة على ما يبدو. وعندما قرأ مشاركون قصائد بصوت عال حتى أصبحت أصواتهم مبحوحة، لم تكن لديهم أية مشكلة في الشكوى من المهمة - وعندما اشتكوا، لم تكن أصواتهم مبحوحة. وفقًا لـ "لانجر"، إنهم لم يكونوا يزيفون الأمر. ولكن "تغير السياق جلب طاقة متجددة".

عندما تطوعت "كونري" كراعية لمعلمي منظمة تيتش فور أمريكا، خلق ذلك تغييرًا في السياق جعل العطاء يبدو جديدًا. تقول "كونري": "إن العمل مع البالغين، القيام بشيء يشبه التدريس نوعًا ما، لا ينضبني، بل ينشطني". يمكن أن يكون العطاء أكثر إجهادًا إذا كان في النطاق نفسه. بدلًا من العطاء أكثر بالطريقة نفسها، مرارًا وتكرارًا، وسعت مساهماتها إلى مجموعة مختلفة من الناس. وقد حدث الشيء نفسه عندما بدأت رعاية طلبة المدارس الثانوية في مؤسسة مايندز ماتر: كان لديها موقع

جديد ومجموعة جديدة من الناس لمســاعدتهم. وبدلًا من تعليمهم اللغة الإسبانية، كانت تعدهم للجامعة. وبنقل عطائها إلى نطاق جديد، كانت قادرة على إعادة شحن طاقتها.

اختيارات الاهتمام بالذات والآخرين: التجميع، النثر وقاعدة المائة ساعة تطوعًا

ناقشــنا ســلوك الاهتمام بالذات والآخرين في بداية هذا الفصــل، وفي كل من مثال "كونري" والمتصــلين جامعــي التبرعات، بدأ الفــرق بين محبي العطــاء المؤثرين للآخريــن ومحبــي العطــاء المهتميــن بالــذات وبالآخرين يحــدث تأثيــرًا. في تلك الســياقات، تصــنع القرارات حول كيفيــة العطاء ووقته وكميته فرقًا بوضــوح عندما يتعلــق الأمــر بالنضــوب أو التألق. قد يبدو الأمــر أنه عن طريق العطــاء أكثر، كانت "كونري" مؤثرة. لكن ما فعلته حقًّا كان خلق فرصة للعطاء تكون مجزية على الصعيد الشخصي أيضًا، مستمدة الطاقة من الأثر المرئي لإسهاماتها. أن تكون مؤثرة أكثر، في هذه الحالة، قد يعني العطاء أكثر في المدرسة، حيث كانت المساعدة اللانهائية لها مطلوبة. ولكنها كانت تشــعر بالعجز في قدرتها على صــنع فارق. بدلًا من ذلك، فكرت "كونري" أكثر في عافيتها ووجدت طريقة لتحسينها عن طريق العطاء بطريقة جديدة.

لهذا الاختيار نتائج حقيقية بالنســبة لمحبي العطاء. في العديد من الدراســات، وجــدت عالمة النفس بجامعــة كارنيجي ميلون "فيكي هيلجســون" أنه عندما يعطي الناس باســتمرار بدون القلق بشــأن عافيتهم[١٨]، فإنهم يكونون معرضــين للخطر من ناحية الصــحة البدنية والذهنية الضــعيفة.* ومع ذلك، عندما يعطون بطريقة تهتم بالآخرين وأنفسهم أكثر، مظهرين اهتمامًا جوهريًّا بأنفسهم كاهتمامهم بالآخرين، فإنهم لا يعانون أية خســائر صــحية. في إحدى الدراســات، حقق الأشــخاص الذين

---

* يظهر البحث أنه في الوظيفة، ينتهي الأمر بمن ينخرطون في العطاء الإيثاري إلى الشعور بالضغط الزائد والتوتر[١٩]، بالإضافة إلى الشعور بالصراع بين العمل والعائلة[٢٠]. وهذا حقيقي حتى في الزيجات: في إحدى الدراسات عن الأزواج، أصبح الأشخاص الذين فشلوا في الحفاظ على التوازن بين احتياجاتهم الخاصة واحتياجات شريك حياتهم أكثر اكتئابا خلال الأشهر الستة التالية. فبإعطاء الأولوية لمصالح الآخرين وإهمال مصالحهم الخاصة، يجهد محبو العطاء المؤثرون للآخرين أنفسهم.

حافظوا على التوازن بين نفع أنفسهم والآخرين زيادات هائلة في السعادة والرضا الحياتي خلال فترة استمرت ستة أشهر*.

لاكتساب فهم أعمق لمحبي العطاء المؤثرين للآخرين ومحبي العطاء المهتمين بأنفسهم والآخرين، من الجيد أن نلقي نظرة عن كثب على القرارات التي يتخذونها إزاء الوقت المناسب للعطاء ومقدار ما يبذلونه من عطاء. ويتضح لنا أن عطاء "كونري" ساعدها على تجنب النضوب ليس فقط بسبب التنوع وإنما أيضًا بسبب طريقة التخطيط له.

تخيل أنك ستقوم بإجراء خمسة تصرفات خير عشوائية هذا الأسبوع[٢١]. ستقوم بأشياء مثل مساعدة صديق في مشروع ما، كتابة خطاب شكر لمعلم سابق، التبرع بالدم، وزيارة قريب مسن. يمكنك أن تختار واحدة من طريقتين مختلفتين لتنظيم عطائك: التجميع أو النثر. إذا كنت مجمعًا، ستجمع التصرفات الخمسة للعطاء جميعًا في يوم واحد كل أسبوع. إذا كنت ناثرًا، فستوزع عطاءك بالتساوي على خمسة أيام مختلفة، بحيث تعطي قدرًا قليلًا كل يوم. أيهما في رأيك سيجعلك أكثر سعادة: التجميع أم النثر؟

في هذه الدراسة، التي أجرتها عالمة النفس "سونجا ليوبومرسكي"، أجرى بعض الأشخاص خمسة تصرفات خير عشوائية كل أسبوع لستة أسابيع. تم تقسيمهم عشوائيًّا إلى مجموعتين: جمع نصفهم عطاءهم في يوم واحد كل أسبوع، والنصف الآخر وزعها خلال الأيام الخمسة كلها في كل أسبوع. في نهاية الأسابيع الستة، ورغم إجراء عدد التصرفات النافعة نفسه، شعرت مجموعة واحدة فقط بالسعادة أكثر بكثير.

حقق الأشخاص الذين قاموا بتجميع أنشطتهم مكاسب في السعادة، بينما لم يحقق الأشخاص الذين قاموا بتوزيع أنشطتهم تلك السعادة؛ أي زادت السعادة

* قد تكون الآثار الصحية للاهتمام بأنفسنا والآخرين مرئية حتى في كتاباتنا[٢٢]. كان عالم النفس "جيمس بينبيكر" قادرًا على تتبع المكاسب في الصحة من خلال الكلمات التي يستخدمها الناس في دفاتر يومياتهم. يشرح "بينبيكر" في كتاب *The Secret Life of Pronouns* قائلًا: "إن كتابات من تحسنت صحتهم أظهرت معدلًا مرتفعًا لاستخدام كلمة (أنا) في مرات ثم معدلات عالية من استخدام الضمائر الأخرى في مرات أخرى، ثم التنقل جيئة وذهابا في الكتابات التالية. حيث يقول الأصحاء شيئًا حول أفكارهم ومشاعرهم في أحد الأمثلة ثم يستكشفون ما يحدث مع الآخرين قبل الكتابة عن أنفسهم مرة أخرى". ومن ناحية أخرى، من غير المرجح أن يظهر الأشخاص الذين تكون كتابات يومياتهم أنانية تمامًا أو إيثارية تمامًا تحسنًا صحيًّا.

عندما أجرى الأشـخاص تصرفات العطاء الخمسـة جميعها في يوم واحد، بدلًا من القيام بتصـرف واحد في كل يوم. وقد خمنت "ليوبومرسـكي" وزملاؤها أن "توزيع أنشـطتهم على مدار الأسـبوع ربمـا يكون قد قلل من بروزهم وقوتهـم أو جعلهم أقل تميزًا سلوك المشاركين الخيري المعتاد".

مثـل المشـاركين الذين أصـبحوا أكثر سـعادة، كانـت "كونري" تقـوم بتجميع أنشـطتها الخيرية. في مؤسسـة مايندز ماتر، جمعت "كونري" أنشـطتها التطوعية في يوم واحد في الأسبوع، مانحة الساعات الخمس الأسبوعية لرعاية طلبة المدارس الثانوية كلها في أيام العطلة الأسبوعية. وعن طريق تجميع أنشطتها الخيرية في كتل أسـبوعية، كانت قادرة على الشـعور بتأثيرها بوضـوح أكثر، مما جعل جهودها تبدو "أكثر من مجرد نقطة ماء في بحر".

إن تجميع الأنشطة الخيرية إسـتراتيجية للاهتمام بالآخرين وبأنفسنا. بدلا من رعايـة الطلبة بعد المدرسـة، حيث تكون مجهـدة بالفعل، قامـت "كونري" بترحيل هذا النشـاط لعطلـة نهاية الأسـبوع، عندما كانـت طاقتها يعاد شـحنها وكان ذلك ملائمـا أكثر في جدولها. على العكس، يميل محبو العطاء المؤثرون للآخرين لتوزيع أنشـطتهم خـلال أيام عديـدة، ليقوموا بالمسـاعدة متى احتاج إليهـم الناس. ومن الممكن أن يصـبح ذلك مشوشا ومجهدا للغاية، ويسلبهم انتباههم والطاقة اللازمة لإكمال عملهم.

في شـهر سـبتمبر، تولى ١٧ مهندس برمجيات في شركة من الشركات التي تأتي على قائمة فورتشـن ٥٠٠ مسئولية تطوير رمز لمنتج جديد مهم[٢٢]. كانت طابعة ليزر ألوان سـتباع بنسـبة ١٠٪ من تكلفة المنتجات الأخرى في السـوق. ولو نجحت، فإن الشـركة سـتكون لاعبًا مهيمنًا في السـوق ويمكن أن تطلق عائلة كاملة من المنتجات لتتبع تلك الطابعة. كان القسم يخسر المال سريعا، وإذا لم تكن الطابعة جاهزة في الموعد المحدد، فسـيتم غلق القسـم. لإنهاء المشـروع، عمل المهندسـون ليلًا وفي عطـلات نهاية الأسـبوع، لكن ظلوا متخلفين عن الموعـد النهائي. كانت الاحتمالات ضدهم: فلقد تم إطلاق منتج في الموعد المحدد مرة واحدة فقط في تاريخ القسم. تكتب أستاذة جامعة هارفارد "ليزلي بيرلو" قائلة: "كانوا "متوترين" و "مجهدين"، مع "وقت غير كاف للإيفاء بكل المتطلبات في الموعد المحدد"".

سقط المهندسون في نمط العطاء الإيثاري: كانوا يساعدون زملاءهم باستمرار على حل المشاكل. وقد ذكر أحد المهندسين أن "الإحباط الأكبر لوظيفتي هو الاضطرار دائمًا لمساعدة الآخرين وعدم الانتهاء من عملي"؛ وتحسر آخر على أن "المشكلة في نمط عملي هي أن الاستجابة تولد احتياجًا أكثر للاستجابة لاحتياجات الآخرين، وأن أكون منشغلًا للغاية باحتياجاتهم، ولا أستطيع إنهاء عملي". في يوم تقليدي، عمل مهندس يدعى "أندي" من الثامنة صباحًا حتى الثامنة والربع مساء. ولذلك لم يجد "أندي" فترة من الزمن أطول من ٢٠ دقيقة للعمل على مهمته الأساسية إلا بعد الخامسة مساءً. وأملا في اقتطاع وقت للانتهاء من عملهم، بدأ مهندسون مثل "أندي" يصلون للعمل مبكرا في الصباح والبقاء لوقت متأخر من الليل. وكان هذا حلًا قصير العمر: بينما سهر المهندسون أكثر، حدثت المقاطعات على مدار الساعة. كان المهندسون يمنحون المزيد من وقتهم بدون إحراز أي تقدم، وكان الأمر مجهدا.

كان لدى "بيرلو" فكرة لتحويل هؤلاء الأشخاص المحبين للعطاء والمؤثرين للآخرين إلى أشخاص محبين للعطاء يهتمون بأنفسهم والآخرين. واقترحت أنه بدلا من توزيع أنشطتهم الخيرية، يمكنهم تجميعها. وعملت مع المهندسين على خلق نوافذ مكرسة للوقت الهادئ ووقت التفاعل. بعد تجربة جداول عديدة مختلفة، استقرت "بيرلو" على تخصيص وقت هادئ ثلاثة أيام أسبوعيًّا، يبدأ في الصباح ويستمر حتى الظهيرة. في أثناء الوقت الهادئ، عمل المهندسون وحدهم، وعلم زملاؤهم أنه يجب أن يتجنبوا مقاطعتهم. ولبقية الوقت، كان زملاؤهم أحرارًا لطلب المساعدة والنصح.

عندما أجرت "بيرلو" استطلاعا لرأي المهندسين في الوقت الهادئ، سجل ثلثاهم إنتاجية فوق المعدل المتوسط. وعندما تراجعت "بيرلو" وتركت الأمر للمهندسين لإدارة وقتهم الهادئ لشهر كامل، حافظ ٤٧٪ منهم على الإنتاجية الأعلى من المعدل المتوسط. وبتجميع وقت مساعدتهم، كان المهندسون قادرين على الاحتفاظ بوقت وطاقة لإنهاء عملهم، منتقلين من العطاء الإيثاري إلى العطاء المهتم بالآخرين والذات. وبتعبير أحد المهندسين: "لقد مكنني الوقت الهادئ من القيام ببعض الأنشطة خلال اليوم، وهي الأنشطة التي كنت معتادًا تأجيلها لوقت متأخر من المساء". بعد ثلاثة أشهر، أطلق المهندسون طابعة الليزر في الموعد

المحدد، للمرة الثانية فقط في تاريخ القسم. وقد نسب نائب رئيس القسم النجاح لحدود العطاء التي خلقها الوقت الهادئ: "لا أظن أنه كان بإمكاننا الإيفاء بالموعد النهائي بدون هذا المشروع".

بما أن المهندسين كانوا يواجهون حاجة ملحة لإنهاء منتجهم في الوقت المحدد، كان لديهم تبرير قوي لجعل عطائهم أكثر اهتماما بالآخرين والذات. لكن في العديد من المواقف، تكون الحدود الملائمة لوقت العطاء ضبابية أكثر بكثير. "شون هاجرتي" مسئول في إدارة الاستثمار في شركة فانجارد[٢٤]، وهي شركة خدمات مالية متخصصة في صناديق الاستثمار المشتركة. "شون" ناصح مخلص ذو شغف منذ فترة طويلة نحو التعليم، وقد جعل التطوع بوقته لأسبوع واحد على الأقل كل عام لتعليم الموظفين في جامعة شركة فانجارد عادة. عندما حسبت مسئولة التعليم الرئيسي بشركة فانجارد ساعاته، لاحظت أن "شون" كان يقضي قدرا كبيرا من الوقت في الفصل الدراسي. قلقت حيال كونه قد ينضب أو ينهك، وأدرك "شون" أنه قد يكون عرضة للخطر: "إنه التزام هائل للغاية نظرًا لكوني أعمل يوميًا" لكن بدلا من تقليص ساعاته، طلب "شون" المزيد: "إن ذلك ضمن أكثر الأشياء التي أقوم بها قيمة". وكلما زادت ساعات تطوعه للتدريس، شعر بنشاط أكثر، إلى أن وصل لأسبوعين وأفرغ مائة ساعة من تطوعه السنوي في المبادرات التعليمية.

ويبدو أن الرقم مائة رقم سحري عندما يتعلق الأمر بالعطاء. في إحدى الدراسات لأكثر من ٢٠٠٠ أسترالي في منتصف الستينات من عمرهم[٢٥]، كان من تطوعوا بين ١٠٠ و ٨٠٠ ساعة في السنة أسعد وأكثر رضا بحياتهم ممن تطوعوا لأقل من ١٠٠ أو أكثر من ٨٠٠ ساعة سنويًا. في دراسة أخرى، كان الراشدون الأمريكيون الذين تطوعوا لمائة ساعة على الأقل في عام ١٩٩٨ أكثر ميلًا لأن يكونوا أحياء في عام ٢٠٠٠. لم تكن هناك أية فائدة للتطوع لأكثر من ١٠٠ ساعة[٢٦]؛ وهذه هي *قاعدة المائة ساعة* للتطوع. يبدو أنها النطاق الذي يكون العطاء فيه نشطًا لأقصى حد ومنهكًا لأدنى حد.

تتجزأ الساعات المائة السنوية إلى ساعتين فقط أسبوعيًا. ويظهر البحث أنه إذا بدأ الناس التطوع لساعتين أسبوعيًا، ترتفع سعادتهم، ورضاهم، وتقديرهم للذات في العام التالي. ويبدو أن ساعتين أسبوعيًا في نطاق جديد هو المكان المنشود؛

حيث يحدث الناس فارقًا ذا معنى بدون أن يصبحوا مربكين أو يضحوا بأولويات أخرى. وهذا أيضا هو النطاق الذي يكون فيه التطوع أكثر احتمالية لتحقيق توازن صحي، عارضًا منافع للمتطوع إلى جانب المتلقين* في دراسة قومية، ذكر آلاف الكنديين عدد الساعات التي تطوعوا فيها خلال السنة، وإذا كانوا قد جنوا مهارات ومعرفة تقنية، اجتماعية أو تنظيمية أم لا من التطوع. في الساعات القليلة الأولى أسبوعيًّا، جنى المتطوعون معرفة ومهارات بمعدل ثابت. وبالوصول لخمس ساعات أسبوعيًّا، تراجعت مكاسب التطوع: حيث كان الناس يتعلمون أقل وأقل مع كل ساعة إضافية[٢٧]. وبعد الوصول لإحدى عشرة ساعة أسبوعيا، لم يضف الوقت الإضافي للتطوع أية معرفة أو مهارات جديدة.

عندما بدأت "كونري" التطوع كناصحة للخريجين في منظمة تيتش فور أمريكا، كانت تعطي حوالي ٧٥ ساعة في السنة. وعندما أسست مؤسسة مايندز ماتر، برنامج الرعاية لطلبة المدارس الثانوية غير الهادف للربح، وصلت للمائة ساعة. ربما لا يكون الأمر مصادفة أنها استعادت طاقتها في هذا الوقت. ولكن لم يكن مقدار الوقت فقط هو الذي كان يهم؛ يوجد شكل آخر لتجميع الأنشطة في عطاء "كونري" كان واضحًا أيضًا في عطاء "شون هاجرتي"، ويكشف اختلافا واضحا بين العطاء الإيثاري والعطاء المهتم بالآخرين والذات.

بينما قضى "شون هاجرتي" وقتًا أكثر في التدريس في الفصل الدراسي بشركة فانجارد، بدأ يتوق لفرص أخرى للعطاء. يقول: "أريد أن أغادر المكان وهو في حال أفضل مما كان عليه حين دخلته بطريقتي الصغيرة"، وبدأ يسأل نفسه كيف يستطيع ترك أثر على العالم. وبينما كان يفكر في طرق مختلفة للعطاء، لاحظ نمطًا في طريقة قضائه وقت فراغه. "وجدت نفسي أقرأ أكثر وأكثر عن التعليم. كان لديَّ شغف غريزي تجاهه". وقرر "شون" أن يقود ويطلق برنامجين جديدين حول التعليم. أطلق على أحدهما (اقتصاد الفصل)، وكان له تركيز قومي: درس

---

* قد ينخفض الرقم المثالي للساعات كل عام عن مائة ساعة بينما نتقدم في العمر. في إحدى الدراسات لأشخاص أمريكيين يتعدى عمرهم الخامسة والستين، كان من تطوعوا بين ساعة وأربعين ساعة في عام ١٩٨٦ أكثر احتمالا للبقاء على قيد الحياة في عام ١٩٩٤ ممن لم يتطوعوا تماما أو تطوعوا لأكثر من ٤٠ ساعة. وكان هذا حقيقيًا حتى بعد استبعاد الظروف الصحية، النشاط البدني، الديانة، الدخل، ومجموعة من العوامل الأخرى التي قد تؤثر في البقاء.

"شـون" وزمـلاؤه أساسـيات إدارة الأموال لأطفال الروضـة على مسـتوى الولايات المتحدة. والبرنامج الآخر، فريق فانجارد، محلي: شـارك "شـون" مدرسـة خاصة فـي فيلادلفيـا لإدارة برنامـج رعاية لأربع سـنوات؛ حيث يتطـوع الموظفون بوقتهم فـي المسـاء، وعطلات نهاية الأسـبوع، واسـتراحات الغداء. ورغم الالتـزام الوقتي الكبير، فإن "شـون" وجـد أن كلا البرنامجين "له أثر إيجابـي هائل في طاقتي. إن التفاوض مع الموظفين الأعلى الذين يقلقون حيال سـاعات التطوع هو ما يسـتقطع وقتـا من اليـوم. يحدث ذلك أحيانا، لكن في رأيي أنه يجعل الموظف أعلى مشـاركة بكثيـر، ويجعلني أنا أيضًـا كذلك. وأنا أحـب أن يمنحني العمل منفـذًا للاهتمامات الخيرية".

لو كان "شون" معطيًا مؤثرًا للآخرين بشكل خالص، لوزع طاقته عبر العديد من القضـايا المختلفة بدافع حس الواجب والالتزام، بغض النظر عن مسـتوى اهتمامه وحماسـه تجاههم. بدلا من ذلك، تبنى منهجًا مهتمـا بالآخرين والذات، مختارا أن يجمع عطاءه للتركيز على التعليم - قضـية هو شـغوف حيالها. يقول "شون": "إنني أشعر برضا شخصي مذهل نتيجة العطاء للمجتمع بهذه الطريقة".

وقـد أظهر عالمـا النفس "نيتا وينشـتاين" و "ريتشـارد رايـان" أن للعطاء أثرًا منشـطا إذا كان فقـط اختيارًا ممتعـا[٢٨]، ذا معنى بدلا من القيام بـه بدافع الواجب والالتـزام. في إحدى الدراسـات، سـجل النـاس عطاءهم كل يوم لمدة أسـبوعين، موضـحين إذا كانوا سـاعدوا شخصـا ما أو قاموا بشـيء ما لسـبب جيد. في الأيام التـي أعطوا فيها، قيموا سـبب عطائهم. في بعض الأيام، بـذل الناس العطاء بدافع الاسـتمتاع والمعنـى - ظنوا أنه مهم، فاهتموا بالشـخص الآخر، وشـعروا بأنهم قد يسـتمتعون بالأمر. في أيام أخـرى، بذلوا العطاء بدافع الواجب والالتزام - شـعروا بأن عليهم ذلك وأنهم سيكونون سيئين إن لم يفعلوا. وفي كل يوم، سجلوا كم الطاقة الذي شعروا به.

قاس كل من "وينشتاين" و "رايان" التغير في مستويات الطاقة من يوم لآخر. لم يؤثر العطاء نفسـه في الطاقة: لم يكن النـاس أسـعد جوهريًا في الأيام التي ساعدوا فيها الآخرين عن الأيام التي لم يفعلوا فيها ذلك. لكن أسباب العطاء أثرت كثيرًا: في الأيام التي سـاعدوا فيها الآخرين بدافع الاستمتاع والهدف النبيل، شعروا بمكاسب

طاقة كبيرة.* ولهذه الأسباب منحهم العطاء إحساسا أكبر من الاستقلالية والإتقان، والاتصال مع الآخرين، وعزز طاقتهم. عندما درست نمط رجال الإطفاء والمتصلين لجمع التبرعات المالية[٢٩]، وجدت النمط نفسه: كانوا قادرين على العمل بجد أكثر وأطول بكثير عندما منحوا طاقتهم ووقتهم بسبب الشعور بالاستمتاع والهدف، وليس الواجب والالتزام.

بالنسبة لـ "كونري"، كان هذا هو الفارق الرئيسي بين التدريس في مدرسة أوفربروك والتطوع مع مؤسستي مايندز ماتر وتيتش فور أمريكا. في الفصل الدراسي في أوفربروك، كان العطاء التزامًا. كانت وظيفتها تتطلب تفريق العراك والحفاظ على النظام، والمهام التي - رغم أهميتها - لا تتواءم مع الشغف الذي دفعها إلى التدريس. في عملها التطوعي، العطاء خيار ممتع: فهي تحب مساعدة الطلاب المحرومين ذوي الإنجاز العالي، وتحب أيضًا توجيه معلمي تيتش فور أمريكا الأقل خبرة. وهذه طريقة أخرى يمكن من خلالها أن يكون الشخص المحب للعطاء مهتمًّا بذاته وبالآخرين: فقد ركزت "كونري" على إفادة الطلاب والمعلمين، ولكن قامت بذلك بطريقة تتصل بقيمها الأساسية وتشعل حماسها. لقد حملت الطاقة إلى فصلها، وساعدها ذلك على الحفاظ على حافزها.

ولكن في أوفربروك، لم تتمكن "كونري" من تجنب الالتزام لتعطي لطلابها بطرق لم تجدها مثيرة أو منشطة بشكل طبيعي. ماذا فعلت للبقاء نشطة رغم الشعور بالواجب؟

خلال أسبوع مرهق بشكل خاص، كانت "كونري" تكافح للتفاهم مع طلابها. "كنت بائسة، وكان الأطفال مريعين". طلبت من مدرسة تدعى "سارة" المساعدة. أوصت "سارة" بفعل نشاط كان ناجحًا في فصلها: عليهم تصميم الوحوش الخاصة بهم التي كانت طليقة في فيلادلفيا. رسموا صورة وحش، وكتبوا قصة عنه، وصمموا إعلانًا يحمل كلمة "مطلوب" حتى يكون الناس على اطلاع. كان ذلك بالضبط

* من المثير للاهتمام، أن الدعم العاطفي الحاصل من العطاء لا يصيب الهدف دائمًا بشكل صحيح[٣٠]. عندما فحصت أنا وعالمة النفس "سابين سونينتاج" رجال إطفاء وعمال إنقاذ أوروبيين، وجدنا أنه في الأيام التي كان لهم فيها تأثير إيجابي كبير في الآخرين، كانوا نشطين في المنزل بعد العمل، ولكن ليس في أثناء العمل. فقد ساعدتهم رؤية التأثير الذي يحدثونه على الشعور بمعنى وإتقان أكبر، ولكن بعد التفكير في تأثير أفعالهم، جربوا الشحن الكامل من العطاء.

الإلهام الذي احتاجت إليه "كونري". "ساعدتني دردشتنا لعشر دقائق على أن أصبح متحمسة حيال الدرس. استمتعت مع الأطفال، وجعلتني أكثر استثمارا في المنهج الذي كنت أدرسه".

رغم أن قرار "كونري" لطلب المساعدة من مدرس آخر قد لا يبدو غير عادي، فإن الأبحاث تظهر أنه أمر نادر جدا بين محبي العطاء المؤثرين للآخرين. يكتب "هيلجيسون" وزميلته "هايدي فريتز" أن محبي العطاء المؤثرين للآخرين "يشعرون بعدم الارتياح لتلقي الدعم". فمحبو العطاء المؤثرون للآخرين عازمون على أن يكونون لهم دور مفيد، لذا فإنهم يترددون في إلقاء العبء على الآخرين أو إزعاجهم. وجد "هيلجيسون" و "فريتز" أن محبي العطاء المؤثرين للآخرين يتلقون دعمًا أقل بكثير من محبي العطاء المهتمين بأنفسهم وبالآخرين، وهو ما يثبت أنه أمر مكلف نفسيًّا وجسديًّا. كما استخلصت خبيرة النضوب والإنهاك "كريستينا ماسلاش" وزملاؤها: "هناك الآن أدلة متسقة وقوية على أن عدم وجود الدعم الاجتماعي مرتبط بالنضوب".

في المقابل، يدرك محبو العطاء المهتمون بأنفسهم والآخرين أهمية حماية عافيتهم. عندما يكونون على شفا النضوب، يطلب محبو العطاء المهتمون بأنفسهم والآخرين المساعدة، والتي تمكنهم من توظيف النصح والمعاونة والموارد اللازمة للحفاظ على حافزهم وطاقتهم. وتبين ثلاثة عقود من البحث أن تلقي الدعم من الزملاء هو ترياق قوي للنضوب. تؤكد "كونري" قائلة[٢١]: "إن وجود شبكة دعم من المعلمين هو أمر رائع بالفعل".

ولكن لم تكن لدى مدرسة أوفربروك شبكة دعم رسمية للمعلمين، إذن فمن أين حصلت "كونري" على شبكة الدعم الخاصة بها؟ لقد أسست شبكة دعم في أوفربروك من خلال القيام بتقديم المساعدة.

لسنوات عديدة، اعتقد الخبراء أن الاستجابة للضغط النفسي تنطوي على خيار: *الكر أو الفر*. بما أن النضوب يعني أننا نفتقر إلى الطاقة للكر، فمن الطبيعي أن نختار الفرار، والتأقلم عن طريق تجنب مصدر الإجهاد. درس خبيرا النضوب "جوناثان هالبيسليبين" و "ماثيو باولر" رجال إطفاء متمرسين على مدى فترة سنتين. بالتأكيد، عندما بدأ رجال الإطفاء في النضوب والإنهاك[٢٢]، تراجعت

معـدلات أدائهم. فقد جعلهم النضـوب أقل قلقًا بشـأن الإنجـاز والمكانة. وبالتالي، استثمروا أقل جهد في عملهم، وعانت فاعليتهم.

ولكـن الأمر الغريب، في هذه الدراسـة، أن الإرهاق لـم يخفض الجهد في جميع المجـالات. كان هنـاك مجال واحد حينمـا *زادت* فعلًا جهود رجـال الإطفاء عندما شـعروا بالنضوب: مساعدة الآخرين. عندما شعر رجال الإطفاء بعلامات النضوب، كانوا أكثر احتمالا لبذل جهد أكثر لمساعدة الزملاء في أعباء العمل الثقيلة، وتبادل المعرفة الجديدة مع المشـرفين، وإسـداء النصح للزملاء الأحدث، وحتى الاستماع لمشاكل الزملاء. لماذا قد يزيد النضوب من عطائهم؟

اكتشـفت عالمة النفس بجامعة كاليفورنيا "شـيلي تايلور" أن اسـتجابة للضغط النفسـي تختلـف عـن اسـتجابة الكـر أو الفر. وسـمتها *الاهتمـام وإقامـة علاقات صداقة*[٢٣]. "واحد من الجوانب الأكثر لفتا للنظر للاستجابة البشرية للضغط النفسي هو النزعة نحو الاندماج - وهذا هو العمل معًا في مجموعات لتقديم وتلقي الحماية المشـتركة في أوقات المحن". ويكشف بحث علم الأعصـاب الخاص بـ "تايلور" أنه عندما نشـعر بالضـغط النفسـي، فإن الاسـتجابة الطبيعية للدماغ هي إطلاق مواد كيميائية تدفعنا إلى الترابط. وهذا هو ما فعله رجال الإطفاء: عندما بدأوا يشـعرون بالإجهاد، اسـتثمروا طاقاتهم المحدودة في مسـاعدة زملائهم. وبشـكل حدسـي، أدركوا أن العطاء من شأنه أن يعزز علاقاتهم ويبني الدعم (على الأقل من المحبين للعطاء والمتوسـطين بين الأخذ والعطـاء). ورغم أن معظم محبي العطاء على وعي بهذه الفرصـة، يبـدو أن محبي العطـاء المهتمين بأنفسـهم والآخرين فقط هم من يستفيدون فعلا منها.

لقد بنت "كونري كالاهان" شبكة الدعم الخاصة بها عن طريق إقامة الصداقات تحت الضـغط. عندما كانت في قمة الإرهاق، بـدأت توجيه معلمي منظمة تيتش فور أمريكا والعديد من المعلمين الأصـغر سـنًا في مدرسـتها. كانت "سارة" واحدة من المعلمين الذين أرشـدتهم "كونري". وفي سـياق التوجيه، كان نشـاط رسم الوحش واحدًا من التمارين التي درستها "كونري" لـ "سارة". نسيت "كونري" ذلك، وعندما طلبت المسـاعدة، ذكرتها "سارة" به. كانت النصيحة نفسـها مفيدة، ولكنها أيضا عـززت إحسـاس "كونري" بالتأثير: أعطت "سـارة" نشـاطًا كان ناجحًـا للغاية مع تلاميذها.

يبني محبو العطاء المهتمون بأنفسهم والآخرين شبكة الدعم التي يمكن الوصول لهـا للحصـول علـى المسـاعدة عندما يحتاجـون إليها. هـذا - جنبا إلـى جنب مع العطاء المجمع بحيث يكون منشطًا - هو ما يجعل محبي العطاء المهتمين بالآخرين وأنفسهم أقل عرضة للنضوب من محبي العطاء المؤثرين للآخرين. ولكن كيف يقف محـب والعطاء المهتمون بأنفسـهم والآخرين ضـد محبي الأخذ والمتوسـطين بين الأخذ والعطاء؟

أسطورة نضوب محبي العطاء

منذ سنوات، درس علماء نفس هولنديون مئات من المتخصصين في مجال الصحة[٣٤]. تتبعوا مقدار الوقت والطاقة الذي يمنحه إخصـائيو الصحة للمرضى، وطلبوا منهم أن يذكروا مدى شـعورهم بالنضـوب والإنهاك. بعد عام، قاس علماء النفس العطاء والنضوب مرة أخرى. بالتأكيد، كلما أعطى إخصائيو الصحة أكثر، أصبحوا منهكين أكثر في العام التالي. كان للذين أعطوا بإيثار أعلى معدلات النضـوب: فقد أسـهموا أكثـر بكثير مما حصـلوا عليه، وأعياهم ذلك. أما الذين تصـرفوا كمتوسـطين بين الأخذ والعطاء أو محبين للأخذ تعرضوا لنضوب أقل بكثير.

لكـن الغريب، أنه في دراسـة أخرى، وجد علماء النفسـ الهولنديون أدلة على أن بعضـ العامليـن في مجال الرعاية الصـحية يبدون محصـنين من النضـوب. حتى عندمـا أعطـوا قدرًا كبيرًا من الوقـت والطاقة، لم يعيوا أنفسـهم. كان العاملون في مجال الرعاية الصـحية المرنيـن من محبي العطاء المهتمين بأنفسـهم والآخرين: ذكروا أنهم اسـتمتعوا بمسـاعدة الآخرين وغالبًا ما بذلوا جهدًا كبيرًا للقيام بذلك، لكنهم لم يكونوا خائفين من طلب المساعدة متى احتاجوا إليها. كان لمحبي العطاء المهتمين بأنفسهم والآخرين معدلات نضوب أقل بكثير من محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء الذين يفتقرون إلى القدرة على التحمل للحفاظ على المساهمة. وأشـارت هذه الدراسـة إلى إمكانية غير متوقعة: رغم أن محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء يبدون أقل عرضة للنضوب من محبي العطاء المؤثرين للآخرين، فإن المرونة الكبرى قد تنتمي لمحبي العطاء المهتمين بأنفسهم والآخرين.

جزء من السـبب في ذلك موضـح في العمل الرائع لعالمي النفس بجامعة نورث ويسـترن "إليزابيث سـيلي" و "ويندي جاردنر"، اللذين طلبا مـن الناس العمل على

مهمة صعبة استنزفت إرادتهم[٣٥]. على سبيل المثال، تخيل أنك جائع جدًّا، وتحدق إلى طبق من رقائق الشيكولاتة اللذيذة، ولكن عليك أن تقاوم إغراء تناولها. بعد استنفاد إرادتهم في مهمة مثل هذه، أحكم المشاركون على قبضة أيديهم لأطول فترة ممكنة. كان المشارك العادي قادرًا على البقاء هكذا لمدة خمس وعشرين ثانية. ولكن كانت هناك مجموعة من الناس تمكنوا من البقاء لفترة أطول بنسبة ٤٠٪، حيث استمروا لخمس وثلاثين ثانية.

سجل المشاركون ذوو القدرة المرتفعة على التحمل بشكل غير عادي درجات عالية في استبيان يقيس "التوجه نحو الآخرين". عمل هؤلاء الناس الموجهون نحو الآخرين كمحبين للعطاء. وعن طريق تجاوز دوافعهم الأنانية باستمرار من أجل مساعدة الآخرين، تمكنوا من تقوية عضلاتهم النفسية، لدرجة أن استخدام قوة الإرادة للقيام بمهام مؤلمة لم يعد مرهقا. ودعمًا لهذه الفكرة، أظهرت دراسات أخرى أن المعطين يحققون أفضلية في السيطرة على أفكارهم وعواطفهم وسلوكياتهم. ومع مرور الوقت، قد يبني العطاء قوة الإرادة مثلما يبني رفع الأثقال العضلات. بطبيعة الحال، نعلم جميعًا أنه عندما نبالغ في استخدام العضلات، فإنها تتعب، بل أحيانا تتمزق؛ وهذا هو ما يحدث لمحبي العطاء المؤثرين للآخرين.

في ولاية يوتا[٣٦]، يفهم رجل يبلغ من العمر خمسة وسبعين عامًا - مرونة محبي العطاء المهتمين بأنفسهم والآخرين. اسمه "جون هانتسمان الأب"، وقد ظهرت صورته الصغيرة من تقرير شركته السنوي في الفصل الثاني، وكانت بجوار صورة "كينيث لاي" بالحجم الكامل (ربما تعرفونه أيضا لكونه والد حاكم ولاية يوتا السابق والمرشح الرئاسي الجمهوري عام ٢٠١٢ جون هانتسمان الابن). في عام ١٩٩٠، كان "هانتسمان" الأب يتفاوض على عقد تملك مع "تشارلز ميلر سميث"، الذي كان الرئيس والمدير التنفيذي لشركة مواد كيميائية. في أثناء المفاوضات، توفيت زوجة "سميث". تعاطف "هانتسمان" مع "سميث"، لذا قرر ألا يضغط عليه أكثر من ذلك: "لقد قررت أن تبقى نسبة العشرين في المائة الأخيرة من الصفقة كما تم اقتراحها. كان من المحتمل أن أتمكن من جني ٢٠٠ مليون دولار أخرى من الصفقة، ولكن كان ذلك سيأتي على حساب حالة "تشارلز" العاطفية. وكان الاتفاق كما هو عليه جيد بشكل كاف".

هل كانت الحالة العاطفية للمدير التنفيذي تستحق حقًا ٢٠٠ مليون دولار بالنسبة لـ "هانتسمان"؟ صدقوا أو لا تصدقوا، لم تكن هذه هي المرة الأولى التي يضحي فيها "هانتسمان" بثروة في أثناء مفاوضات. قبل ذلك بأربع سنوات، في عام ١٩٨٦، عقد اتفاقًا شفويًّا مع مدير تنفيذي يدعى "إمرسون كامبن". كان "هانتسمان" سيبيع ٤٠٪ من قسم في شركته لـ "كامبن" مقابل ٥٤ مليون دولار. وبسبب تأجيلات قانونية، لم تتم كتابة العقد إلا بعد ستة أشهر. وبحلول ذلك الوقت، حلقت أرباح "هانتسمان" في السماء: وكانت نسبة الأربعين في المائة من القسم تساوي وقتها ٢٥٠ مليون دولار. اتصل "كامبن" بعرض موفق لقسم الفرق، مقترحا أن يدفع ١٥٢ مليون دولار بدلا من المبلغ الأصلي ٥٤ مليون دولار. كان "هانتسمان" قد وازن الأمر وصمم على أن يجلب تقريبا ثلاثة أضعاف الاتفاق الأصلي. لكنه قال لا. كانت الأربعة والخمسون مليون دولار جيدة بدرجة كافية. كان "كامبن" في شك من أمره وقال: "هذا ليس عدلا بالنسبة لك".

كان "هانتسمان" يؤمن بالتزامه تجاه "كامبن". ورغم أن المحامين لم يصوغوا اتفاق البيع الأصلي، فإنه اتفق شفويا معه قبل ذلك بستة أشهر. وقع على الصفقة في مقابل ٥٤ مليون دولار، متنازلًا عن ٩٨ مليون دولار إضافية. ما نوع رجل الأعمال الذي قد يتخذ قرارات لا عقلانية مثل هذه؟

في عام ١٩٧٠، بدأ "هانتسمان" تأسيس شركة مواد كيميائية تعرف اليوم كأكبر شركة مواد كيميائية في العالم. وأطلق عليه رجل أعمال العام ونال أكثر من دزينة من الدكتوراه الفخرية من جامعات حول العالم. وهو ملياردير، وواحد من أغنى ألف شخص في العالم وفقا لمجلة فوربس.

وكما تظهر خساراته في عقد الصفقات، فإن "هانتسمان" محب للعطاء أيضًا، وليس فقط في الأعمال التجارية. منذ عام ١٩٨٥، شارك في أعمال خيرية جادة. وهو واحد من تسعة عشر شخصًا فقط في العالم يتبرعون بمليار دولار على الأقل. كما فاز "هانتسمان" بجوائز مهمة للتبرع بأكثر من ٣٥٠ مليون دولار لتأسيس مركز "هانتسمان" العالمي للسرطان، وتبرع بمبالغ ضخمة لمساعدة ضحايا الزلازل في أرمينيا، ودعم التعليم، ومحاربة العنف المنزلي وإيواء المشردين. بالطبع، يتبرع العديد من الأثرياء بمبالغ كبيرة من المال، لكن "هانتسمان" يظهر روحًا غير معتادة تميزه عن الآخرين. في عام ٢٠٠١، نضبت صناعة المواد الكيميائية، وخسر

حصــة ضــخمة من ثروته. قد يتراجع معظم الناس عن العطاء إلى أن يتعافوا. لكن "هانتســمان" اتخذ قرارا غير تقليدي. أخذ قرضًــا شخصيا، مقترضا عدة ملايين من الدولارات كي يفي بالتزاماته للأعمال الخيرية للسنوات الثلاث التالية.

يبدو "هانتسمان" كمثال كلاسيكي لشخص أصبح غنيًّا ثم قرر أن يرد المعروف. لكـن توجـد طريقــة مختلفة للنظـر إلى نجــاح "هانتســمان"، طريقة قـد يكون من المســتحيل تصــديقها لو لم تكن مدعومــة من قبل تجربته ومن قبــل العلم. ربما لم يحوله الثراء إلى شخص محب للعطاء. ماذا لو خلطنا السبب والناتج؟

يؤمن "هانتسمان" بأن العطاء *هو ما جعله ثريًّا حقا*. في تعهده الخاص بالعطاء، يكتب "هانتسمان" قائلًا: "كان الأمر واضحًا بالنسبة لي منذ ذكريات طفولتي الأولى أن سـبب وجودي هو مساعدة الآخرين. والرغبة في العطاء كانت هي الدافع لمتابعة تعليمي في الأعمال التجارية، من أجل تطبيق هذا التعليم لتأسـيس ما أصـبح شركة حاويــات ناجحة، ومن أجل اسـتخدام هذه الخبرة لإنماء شـركة المـواد الكيميائية المتميــزة". في عام ١٩٦٢، أخبر "هانتســمان" زوجته بأنه "يريد بدء عمله الخاص حتى يستطيع إحداث فارق" لمن يعانون السرطان. لقد فقد "هانتسمان" كلا والديه بسـبب الســرطان، ونجا هو نفســه من ثلاث نوبات للســرطان. فمعالجة الســرطان محفــورة بعمق في نسـيج "هانتســمان" حتــى إنه منحــه الأولوية علــى أيديولوجيته السياســية. رغم أنه عمل في البيت الأبيض مع الرئيس "نيكســون" وكان داعمًا منذ وقت طويل للحزب الجمهوري، فإن "هانتســمان" كان معروفا بتفضــيله للمرشــحين الديموقراطيين إذا ما أظهروا التزامًا أقوى نحو معالجة السرطان.

لا شــك أن "هانتســمان" رجــل أعمال متمرســ. لكن قد يكون *التبــرع بالمال* قد أســهم في ثروته. في كتــاب *Winners Never Cheat*، يكتــب قائلًا: "فيما يخص المــال، لم تكن أكثر اللحظات المرضــية في حياتي هي الإثــارة المتمثلة في الانتهاء من صفقة كبيرة أو حصد الأرباح منها، بل كانت عندما استطعت مساعدة الآخرين المحتاجين... لا أنكر أنني مدمن صــفقات، لكن نما لديَّ أيضــا إدمان للعطاء. كلما أعطى الإنســان أكثر، شــعر بشعور أفضــل؛ وكلما شعر الإنسان بشــعور أفضل حيال الأمر، أصبح العطاء أسهل".

وهذا امتداد لفكرة أن محبي العطاء المهتمين بالآخرين وأنفسهم يبنون عضلات الإرادة، ممــا يجعل العطاء أســهل أكثر. لكن هل من الممكن أن يكون "هانتســمان"

قـد حقـق ثروته حقًّا عن طريـق التبرع بها؟ من الواضـح أنه توجـد أدلة تدعم هذا الادعاء. اختبر عالم الاقتصــاد "آرثر بروكس" العلاقة بين الدخل والتبرع للأعمال الخيريــة[٣٧]. باســتخدام بيانات من ٣٠ ألــف أمريكي تقريبًا في عام ٢٠٠٠، اســتبعد كل العوامل التي يمكن تخيل أنها ســتؤثر في الدخل والتبرع. ضــبط التعليم، والعمر، والعــرق، والانخراط الديني، والمعتقدات السياســية، والحالة الاجتماعية. وأخذ في الحســبان أيضًــا عدد المرات التي يتطــوع فيها الناس. وكما هــو متوقع، أدى الدخل الأعلــى لعطــاء أعلى. فلكل دولار واحد إضــافي فــي الدخل، ارتفع التبــرع للأعمال الخيرية بنسبة ١٤, ٠ دولار.*

لكــن حدث شــيء مثير أكثر بكثير. لكل دولار واحد إضــافي فــي التبرع للأعمال الخيريــة، زاد الدخل بمعدل ٣,٧٥ دولار. يتضــح أن العطاء حقًّــا يجعل الناس أكثر ثراء. على ســبيل المثال، تخيل أن كلا من (أنت وأنا) نجني ٦٠ ألف دولار في العام. أنــا أتبــرع بــ ١٦٠٠ دولار للأعمــال الخيرية؛ وأنــت تتبرع بــ ٢٥٠٠ دولار. رغم أنك تتبرع بتســعمائة دولار أكثر مني، وفقًا للأدلة، ســتكون على المســار الصحيح لجني ٣٣٧٥ دولارًا أكثــر منــي فــي العام القــادم. والمفاجأة كما تبدو، هي أن الأشــخاص الذين يعطون أكثر يجنون أكثر.

ربما يكون "جون هانتسمان الابن" يسير على درب أبيه. يظهر البحث أن العطاء يمكــن أن يعزز الســعادة والمعنــى، دافعًا الناس للعمــل بجد أكثر وجنــي مال أكثر، حتى إن لم تكن على نفس قوة عطاء "هانتســمان". في دراســة أجراها علماء النفس "إليزابيث دان"، "لارا أكنين"، "مايكل نورتون"، قيم الناس ســعادتهم في الصباح. ثــم تلقوا كســبًا مفاجئًا: ظــرف بــه ٢٠ دولارًا. وكان عليهم إنفاقه بحلول الخامســة

---

* يوجد فخ هنا: بينما يصبح الناس أكثر ثراء[٣٨]، فإنهم يعطون مالًا أكثر إجماليًّا، لكنهم يعطون أجزاء أصغر من دخلهم السنوي. في إحدى الدراسات، أظهر علماء النفس أن مجرد التفكير في الحالة الاقتصادية الاجتماعية كاف لتغيير قدر العطاء الخيري الذي نعتقد أنه مناسب. عندما رأى الناس أنفسهم في مكان ما في وسط سلم الثراء، شعروا بالالتزام للتبرع بـ ٦٥, ٤٪ من دخلهم السنوي للأعمال الخيرية. لكن عندما تصوروا أنفسهم في قمة سلم الثراء، ذكروا التزامًا فقط بالتبرع بـ ٢,٩٪ من دخلهم السنوي للأعمال الخيرية. ومن الممكن أن تتواجد اتجاهات مشابهة في العالم الحقيقي: في الولايات المتحدة، فإن الأسر التي تحقق أقل من ٢٥ ألف دولار في السنة يتبرعون بـ ٢, ٤٪ من دخلهم للأعمال الخيرية. بينما تتبرع الأسر التي تحقق أكثر من ١٠٠ ألف دولار في السنة بـ ٢,٧ ٪ فقط من دخلهم للأعمال الخيرية.

مساء، ثم قيموا سعادتهم مرة أخرى. هل سيكونون أسعد بإنفاق المال على أنفسهم أم على الآخرين؟

يظن معظم الناس أنهم سيكونون أسعد بإنفاق المال على أنفسهم، لكن العكس صحيح. إذا أنفقت المال على نفسك، فلن تتغير سعادتك[٣٩]. لكن إذا أنفقت المال على الآخرين، فستذكر أنك أصبحت أسعد حقا بشكل كبير. وهذا هو العطاء المهتم بالآخرين والذات: عليك أن تختار مَن تساعد، وسيفيدك ذلك عن طريق تحسين حالتك المزاجية. ويطلق علماء الاقتصاد على ذلك اسم الشعور الدافئ للعطاء[٤٠]، ويسميه علماء النفس بنشوة المساعد[٤١]. وتظهر أدلة علم الأعصاب الأخيرة أن العطاء ينشط بالفعل مراكز الرضا والمعنى في عقولنا، مما يرسل لنا إشارات تبث شعورًا بالسعادة والتحقق عندما نتصرف من أجل مصلحة الآخرين.

وهذه المنافع ليست مقصورة على التبرع بالمال؛ فهي تظهر أيضًا عند التبرع بالوقت. أظهرت إحدى الدراسات لأكثر من ٢٨٠٠ أمريكي فوق عمر الرابعة والعشرين أن التطوع تنبأ بزيادة في السعادة، والرضا في الحياة، وتقدير الذات - وانخفاض معدلات الاكتئاب - لعام تال[٤٢]. وبالنسبة للبالغين الذين تتجاوز أعمارهم الخامسة والستين، شهد المتطوعون انخفاضًا في الاكتئاب عبر فترة ثماني سنوات[٤٣]. وتظهر دراسات أخرى أن البالغين كبار السن الذين تطوعوا أو قدموا الدعم للآخرين عاشوا لفترات أطول حقًّا[٤٤]. وهذا حقيقي حتى بعد استبعاد عامل صحتهم وقدر الدعم الذي يحصلون عليه من الآخرين. في إحدى التجارب، قام بعض البالغين إما بتدليك أطفال رضع أو قام آخرون بتدليكهم أنفسهم[٤٥]. بعد التدليك، كان لمن قاموا بالتدليك مستويات من هرمونات الضغط النفسي - مثل الكورتيزول والأبينفرين - أقل ممن تلقوا التدليك. يبدو أن العطاء يضيف معنى لحياتنا، ويبعدنا عن مشاكلنا، ويساعدنا على الشعور بالتقدير من قبل الآخرين. وكما يستنتج الباحثون "روي باومستر"، "كاثلين فوس"، "جينيفر آكر"، "إيميلي جاربنسكي" في مسح قومي للأمريكيين[٤٦]، "كان الشعور بالهدف مرتبطًا بكونك محبًّا للعطاء أكثر من الأخذ".

وهناك قدر كبير من الأدلة على أن السعادة الناجمة يمكن أن تحفز الناس على العمل بجد أكثر[٤٧]، لفترات أطول، وبشكل أذكى، وبفاعلية أكثر. يمكن أن تؤدي السعادة إلى شعور الناس بأن الجهد الشاق والساعات الطويلة هي أقل إنهاكًا وأكثر إمتاعًا، وأن يضعوا أهدافا أكثر تحديا، وأن يفكروا بسرعة، ومرونة أكثر، وأيضًا

يتمكنون من التغلب على المشـاكل. بل لقد أظهرت إحدى الدراسـات أنه عندما يتم وضـع الأطباء في حالة مزاجية أكثر سعادة، فإنهم يقومون بتشخيصات أسرع وأكثر دقة[٤٨]. وبشـكل إجمالي، في المتوسـط، يجنى الناس الأسـعد مالًا أكثر، ويحصـلون على تقييمات أداء أعلى، ويتخذون قرارات أفضـل، ويتفاوضون على صفقات أفضل، ويسـهمون في شـركاتهم أكثر. وتمثل السعادة وحدها حوالي ١٠٪ من الاختلاف بين الموظفيـن مـن حيث الأداء الوظيفي. وبتعزيز السـعادة، ربما يكـون العطاء قد دفع "جون هانتسمان الأب" للعمل بجد أكثر وبشكل أذكى، مساعدًا إياه على بناء ثروته.

إن "هانتسـمان" ليس رجل الأعمال المؤثر الوحيد الذي رأى أن العطاء مصـدر طاقة. في عام ٢٠٠٣، أنشـأ أشـهر شـخص في شـركة فيرجين البارزة[٤٩] "ريتشارد برانسـون" مجلسًـا يدعى "ذي إلدرز" لمحاربة الخلافات وتشـجيع السلام، جامعًا "نيلسـون مانديلا"، "جيمي كارتر"، "كوفـي عنان"، "ديزموند توتو"، وقادة آخرين لتخفيـف المعانـاة في بعض المناطق المضـطربة في العالم. في عـام ٢٠٠٤، أطلق "برانسـون" مؤسسـة فيرجين يونايتد، وهي مؤسسـة غير هادفة للربح تنقل الناس والمـوارد لمحاربـة أمراض قاتلة مثل الإيدز والملاريا، وتشـجيع السـلام والعدالة، ومنـع التغيـر المناخـي، ودعم رجـال الأعمـال ذوي الديـون المتعسـرة والوظائف الجديـدة في العالم النامـي. في عام ٢٠٠٦، تعهـد بالتبرع بالثلاثـة مليارات دولار كلها من أرباح شركة فيرجين للخطوط الجوية وأعمال القطارات طوال العقد التالي لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري. وفي عام ٢٠٠٧، عرض جائزة قدرها ٢٥ مليون دولار للابتكارات التي تحارب التغير المناخي. هل كانت سلسلة الأحداث تلك بسبب أزمة منتصف العمر؟

في الحقيقة، كان "برانسون" يعطي منذ فترة بعيدة قبل أن يصبح ثريًّا ومشهورًا. في عمر السـابعة عشـرة، بعد عام من بدء مجلة "*ستيودينت*" وقبل خمسـة أعوام من إطلاق شـركة فيرجين ريكوردز، بدأ "برانسـون" عمله الخيـري الأول. لقد كان مركز نصـح الطلاب، وهو مؤسسـة غير هادفة للربح سـاعدت الشباب المعرضين للخطر بمجموعة من الخدمات. أعد قائمة بالمشاكل التي واجهها الشباب، بدءا من الإدمـان إلى الأمراض الخطيـرة، وأقنع الأطباء بتقديم خدمات مجانية أو بأسـعار مخفضـة. قضـى ليالي عديدة على الهاتف في الثالثة صباحا يواسي أشخاصًا كانوا يفكـرون فـي الانتحار. وبالتفكير في الماضـي، فإنه يلاحظ أنه فـي فترة مبكرة في

مسـيرته المهنيـة، "كان مهتمـا بجني المال كي يضـمن فقط اسـتمرار نجاح مجلة "ستيودينت"، ولتمويل مركز نصح الطلاب". واليوم، يسـتمر العطاء في تنشيطه. يكتب "برانسـون" قائلًا: "إن الشـيء الذي يوقظني من النوم في الصـباح هو فكرة أحدثت فرقا، لمسـاعدة إنقاذ مستقبلنا على هذا الكوكب. هل هذا يجعلني ناجحًا؟ بالتأكيد يجعلني سعيدًا".

تسـاعد الآثـار المنشـطة تلك على شـرح سـبب كون محبـي العطـاء المهتمين بالآخريـن وأنفسـهم محصـنين ضـد النضـوب: عن طريـق العطاء، فإنهـم يبنون مخزنات من السعادة والمعنى يكون محبو الأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء أقل قدرة للوصول إليها. ولكن يستنفد محبو العطاء المؤثرون للآخرين تلك المخزونات، مجهدين أنفسـهم ومنخفضـين غالبًا إلى قاع سـلم النجاح. بالعطاء بطرق تنشـط لا تنهك، فـإن محبي العطاء المهتمين بالآخرين وبأنفسـهم أكثـر احتمالًا للارتقاء للقمـة. فـي دراسـتين لموظفين في نطاق واسـع مـن الوظائف والشـركات، وجدت أنـا وعالم النفس "ديفيـد ماير" أن الموظفيـن محبي العطـاء المهتمين بالآخرين وأنفسـهم حققوا مسـاهمات أكثر من محبـي العطاء المؤثريـن للآخرين[٥٠]، وكذلك محبي الأخذ والمتوسـطين بين الأخـذ والعطاء. تم تقييم الموظفين الذين سـجلوا اهتمامًا قويًّا بإفادة الآخرين وخلق صورة إيجابية لأنفسهم من قبل مشرفيهم بأنهم الأكثر مساعدة ويقومون بأكثر المبادرات.

والمفارقة هنا، هي لأن اهتمامهم بمصـالحهم الخاصـة يدعـم طاقتهم، يعطي محبـو العطاء المهتمون بالآخرين وبأنفسـهم حقًّا أكثر مـن محبي العطاء المؤثرين للآخريـن فقط. وهـذا هو ما لاحظـه الراحل "هيربرت سـيمون"، الفائـز بجائزة نوبـل في الاقتصـاد، في الجملة المقتبسـة التـي افتتحت بها هذا الفصـل. قد يبدو محبـو العطاء المهتمون بالآخرين وأنفسـهم أقل إيثارًا من محبـي العطاء المؤثرين للآخرين، لكن مقاومتهم للنضوب تمكنهم من المساهمة بشكل أكبر.

٧

تغير الأحمق

التغلب على تأثير الخنوع

لا يوجد عمل خيِّر دون مردود سلبي.

ـ منسوبة لـ كلير بوث لوس، محررة، كاتبة مسرحيات، وعضو بمجلس الشيوخ الأمريكي

"ليليان باور"[١] كانت مديرة مجتهدة ولامعة في شـركة استشـارات راقية. تم تعيينها مـن جامعـة هارفـارد، وبعد ترك الشـركة لاسـتكمال درجة الماجسـتير فـي إدارة الأعمال، جذبتها شـركة الاستشـارات للعودة. كان يُنظر لها على نطاق واسـع كنجم صـاعد، وكانت على المسـار الصـحيح للشـراكة قبل الموعد المحدد بكثير، إلى أن انتشـرت شائعة بأنها كريمة أكثر من اللازم. تم تأجيل ترقيتها لشريك لستة أشهر، وتلقت تغذية راجعة مباشرة للغاية أنها تحتاج إلى أن تقول لا أكثر للعملاء والزملاء. وبعد عام كامل، لم تقم بالأمر بعد.

كانت "باور" شـغوفة حيال إحداث فارق. كرست سنوات عدة من حياتها لصالح منظمة غير هادفة للربح تسـاعد الناس علـى إطلاق وتنمية أعمال تجارية. وهناك، قدمت برنامج قروض صـغرى، فاتحة الأبواب للنسـاء ذوات الدخل المنخفض لبدء شـركاتهن الخاصـة. في إحـدى الحالات، احتاجت سـيدة إلى قرض لافتتاح محل تجميـل، لكن تم رفضـها من قبل بنكين. عملت "باور" معهـا على تقوية خطة عملها وتقاريرها المالية، وانتهى الأمر بالبنكين بعرض قروض لها بمعدلات تنافسية عالية. وكمستشارة، قضت "باور" ساعات لا حصر لها في توجيه الموظفين الجدد، وتقديم المشـورة المهنية للمساعدين، ومساعدة الزملاء الأحدث على تقوية أوراق تقدمهم

لكلية إدارة الأعمال: "أريد حقًّا المساعدة. إذا كانت ساعة من حياتي ستوفر عشر ساعات من حياة الناس أو تمنحهم فرصة لن تكون لديهم بغير ذلك، فمن السهل القيام بالمقايضة ومنح ساعة أخرى من وقتي".

كانت "باور" موهوبة ومدفوعة للغاية، لكنها أخذت العطاء أبعد من اللازم حتى إنه أصبح يهدد سمعتها وإنتاجيتها. شرح أحد الزملاء الاستشاريين: "إنها لم تقل لا أبدًا لأي شيء. لقد كانت كريمة وتمنح وقتها للغاية حتى إنها وقعت في مصيدة أن تكون ضعيفة. وبالفعل فإن هذا قد أجل ترقيتها لأن تصبح شريكًا". وفي مراجعة الأداء، تم إخبار "باور" بأنها تحتاج لأن تكون أكثر أنانية: كانت تفتقد الميزة الحازمة التي كانت متوقعة منها كشريك استشاري. قضت وقتًا أكثر من اللازم في تنمية من حولها، وكانت ملتزمة للغاية تجاه مساعدة العملاء حتى إنها بذلت جهدا هائلاً للإيفاء بطلباتهم. وكان معروفًا أن "باور" "لم تكن قوية في دفع العملاء، كما شعر الناس بأنها تحتاج لأن تكون كذلك كي تتغلب على عقبة الشراكة تلك، في تلك اللحظات الرئيسية التي كان العملاء يحتاجون فيها إلى سماع رسالة قاسية، أو عندما كان هناك عملاء كانوا يدفعون أجندة العمل في الاتجاه الخاطئ". بالنسبة لـ "باور"، أصبح عطاؤها سمة سلبية لها في مسيرتها المهنية.

في دراسة تعكس تجربة "باور"، درس أساتذة الإدارة "دايان بيرجيرون"، "آبي شيب"، "بين روزن"، "ستيسي فيرست" أكثر من ٣٦٠٠ استشاري في شركة خدمات مهنية كبيرة[٢]. نظم الباحثون سلوك العطاء من سجلات الشركة للوقت الأسبوعي الذي قضاه كل استشاري في مساعدة الموظفين الجدد، وتوجيه الاستشاريين الأحدث، ومشاركة المعرفة والخبرات مع الأقران. بعد سنة من تتبع سلوكيات العطاء تلك كل أسبوع، حصل الباحثون على بيانات عن مرتب كل استشاري، وسرعة تقدمه، وترقياته.

أبلى محبو العطاء بشكل أسوأ في كل المقاييس الثلاثة. وكانت لديهم زيادة أقل في الراتب، تقدم أبطأ، ومعدلات ترقية أكثر انخفاضًا. كان المعدل المتوسط لزيادة رواتب محبي العطاء ٩٪، مقارنة بـ ١٠,٥٪ و ١١,٥٪ لمحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء على التوالي. ترقى أقل من ٦٥٪ من محبي العطاء لمنصب مدير، مقارنة بـ ٨٣٪ و ٨٢٪ لمحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء على التوالي. وكان على محبي العطاء الذين تمت ترقيتهم الانتظار لفترة أطول، بمتوسط

٢٤ شهرًا للترقي، مقارنة بأقل من ٢٤ شهرًا لمحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء. وكان هذا نمطًا مألوفًا لـ "باور": "لو كنت قد أخطأت من ناحية واحدة، فعلى الأرجح أنني كنت كريمة أكثر من اللازم: واضعة احتياجات الآخرين أولًا، قبل احتياجاتي الشخصية".

على بعد مئات الأميال شرقًا في شركة ديلويت كونسالتنج في مدينة نيويورك، كان "جيسون جيلر" أيضًا على المسار السريع للشراكة. عندما بدأ لأول مرة العمل في الاستشارات كانت شركة ديلويت تنتقل توًّا للبريد الإلكتروني، ولم تكن لديها عملية إدارة معارف رسمية - لم يكن هناك أي نظام لتخزين المعلومات التي جمعها الاستشاريون عن صناعات وعملاء معينين واستعادتها. قام "جيلر" بمبادرة جمع المعلومات ومشاركتها. وعندما كان يسمع عن مشروع ما، كان يطلب رأي الفريق. احتفظ بكومة من المقالات على طاولة بجانب السرير، وكان يقرؤها في السرير، وعندما يتعثر بمقال مشوق، كان يحتفظ به لوقت لاحق. أجرى بحثًا عما يقوم به منافسو شركة ديلويت. ويقول: "كنت مهووسًا قليلا".

أصبح نظام إدارة المعارف بشركة ديلويت هو عقل "جيسون جيلر"، وقرصه الصلب. بدأ زملاؤه يطلقون على ذلك النظام اسم "جي نيت"، أي شبكة جيسون. عندما تكون لديهم تساؤلات أو يحتاجون إلى معلومات، كان هو من يلجئون إليه. كان سؤاله أسهل من أن يقوموا بالبحث بأنفسهم، وكان دائمًا مستعدًّا لمشاركة المعرفة من عقله أو قاعدة بياناته المتنامية. لم يطلب منه أي أحد أن يصنع تلك الشبكة؛ لكنه فعل ذلك فقط لأنه بدا كأنه الأمر الصواب للقيام به.

منذ التخرج في جامعة كورنيل، قضى "جيلر" مسيرته المهنية بأكملها في شركة ديلويت، حاصلًا على ماجستير إدارة أعمال من جامعة كولومبيا في أثناء ذلك. كان ممتنًّا للدعم الذي حصل عليه من ناصحيه. قد يقوم شخص متوسط بين الأخذ والعطاء برد الدَّين، باحثًا عن طرق لرد المعروف لناصحيه. لكن كشخص محب للعطاء - مثل "ليليان باور" - رغب "جيلر" في دفع الأمر قدمًا. "أصبحت الطريقة الطبيعية للقيام بالأمور. ترى أن الأشخاص الناجحين هم من يساعدون الآخرين. ولقد اعتدت بشكل غريزي مساعدة الآخرين. رأيت أن الآخرين خلقوا تلك الفرص لي، والآن أعمل جاهدًا للغاية على خلق الفرص لهم". قام "جيلر" بتقديم عرض دائم لكل موظف جديد: قد يساعدهم ويوجههم بأية طريقة في استطاعته.

يستغرق الطريق النموذجي للشراكة في ديلويت ما بين ١٢ و ١٥ سنة. وقد حقق "جيلر" الشراكة قبل الموعد المحدد بكثير؛ ففي عمر الثلاثين فقط، أصبح واحدًا من أصغر الشركاء في تاريخ ديلويت. واليوم، فإن "جيلر" شريك في العمل الاستشاري لرأس المال البشري في شركة ديلويت؛ حيث تم تصنيف العمل الذي يقوده عالميًّا وفي الولايات المتحدة بأنه رقم واحد في السوق. ومع ذلك وصفه زميل بأنه شاب "كثيرًا ما يتجنب الأضواء لصالح زملائه". وكقائد لتطوير الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم بشركة ديلويت، ارتقى "جيلر" بشبكة معلوماته إلى مستوى جديد، وهو مناصر قوي لعمليات وتقنيات إدارة المعارف العالمية الرسمية لشركة ديلويت. وبخليط من الإعجاب والتشكك، يلاحظ أحد المحللين أنه "رغم كونه منشغلًا بشكل لا يصدق، فإنه يعقد اجتماعات بانتظام مع المحللين كي يساعدهم في أية قضايا قد يكونون يواجهونها في ذلك الوقت". يمتنع "جيلر" عن نسب الفضل لنفسه عن إنجازاته، لكن بعد بعض الضغط، اعترف بأن "التحلي بالكرم هو ما جعلني ناجحًا هنا".

رغم أن "ليليان باور" و "جاسون جيلر" كلاهما محب للعطاء، فإنهما وجدا نفسيهما على مسارين مختلفين للغاية. لماذا أجل العطاء مسيرتها المهنية، بينما سرّع مسيرته؟

الإجابة البديهية تتعلق بالنوع من حيث التذكير والتأنيث، لكن ليس ذلك هو الفارق الرئيسي - على الأقل ليس من حيث المنطق التقليدي. لقد وقعت "ليليان باور" في ثلاث مصائد رئيسية تصيب العديد من محبي العطاء، ذكورًا كانوا أو إناثًا، في تعاملاتهم مع الآخرين: الثقة، والتعاطف، والخجل المبالغ فيهنَّ. في هذا الفصل، هدفي أن أوضح لكم كيف يتجنب محبو العطاء الناجحون مثل "جاسون جيلر" هذه المخاطر، وكيف يتعلم محبو العطاء مثل "ليليان" التغلب عليها عن طريق التصرف بإيثار أقل واهتمام بالذات إلى جانب الآخرين أكثر. فأن تصبح خانعًا هو أسوأ كابوس لمحبي العطاء، وسأبرهن على أن منهج الاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين يمكّن محبي العطاء من الهرب من مصيدة الثقة الزائدة؛ وذلك بأن يكونوا مرنين ومتأقلمين بشكل كبير على مستوى أنماطهم في التبادل. وسأبرهن أيضًا على أن نمط الاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين يساعد محبي العطاء على

تفادي الألغام المتمثلة في أن يكونوا متعاطفين وخجولين بشكل مبالغ فيه عن طريق تطويع بعض المهارات التي تأتي بشكل غريزي لهم لأغراض أخرى.

فحص الإخلاص، الثقة بمعظم الناس أغلب الوقت

في الفصل الافتتاحي، التقينا بالناصح المالي الأسترالي المدعو "بيتر أوديت"، الذي أتى نمط العطاء الخاص به بثماره عندما ذهب لزيارة عميل المعادن الخردة. لكن قبل ذلك بكثير، قبل أن يكتشف كيف يكون مهتمًّا بنفسه إلى جانب الآخرين أكثر من أن يكون مؤثرا، سُرق "بيتر" من قبل العديد من محبي الأخذ. في عمر الثانية والعشرين، بدأ مسيرته المهنية كناصح مالي في شركة جشعة. كانت مسئوليته أن يبني بقوة قسم تأمين لعمل سيخدم بشكل رئيسي عملاء التقاعد. كان "بيتر" يعمل في عطلات نهاية الأسبوع لتحقيق أرباح سنوية ضخمة، لكن يتلقى جزءًا ضئيلًا من تلك الأرباح؛ ليعود إلى بيته بأدنى راتب يبلغ ٤٠٠ دولار في الأسبوع. بقي على تلك الحال لثلاث سنوات تقريبًا، وكانت أكثر الأوقات بؤسًا في حياته. "كان مديري طماعًا. لم يعترف قط بما فعلته، ويقدر فقط ما يستطيع الحصول عليه منك". وفي تقدير لخدمات "بيتر"، أرسل إليه واحد من عملائه في التأمين هدية جميلة في عيد رأس السنة. رأى مديره، رجل ثري كان يقود للعمل سيارة مرسيدس بينز، الهدية وأخذها على الفور للمنزل لنفسه قائلًا: "أنا المدير، وهذه لي".

شعر "بيتر" كأنه يغرق، وقرر أن يبدأ العمل كمستشار مالي مستقل. في عامه الأول وحده، ضاعف راتبه أربعة أضعاف. لكن بعد خمس سنوات، تم استغلاله من قبل شخص آخر محب للأخذ. كان زميلًا ودودًا، "براد"، ولكنه لا يبلي حسنًا في العمل. حصل "براد" على منصب آخر سيبدأ في الأسبوع التالي، وطلب من "بيتر" معروفًا. هل يقبل شراء عملاء "براد" خلال يومين حتى يتمكن "براد" من المغادرة؟ وكشخص محب للعطاء، وثق "بيتر" بـ "براد" ووافق على الفور. اشترى عملاء "براد" وبدأ يدمج علاقات معهم، ويساعدهم على حل مشاكلهم المالية.

بعد أشهر قليلة، بدأ "بيتر" يخسر بعضًا من عملائه. والغريب أنهم جميعًا كانوا عملاء "براد" السابقين. واتضح أن "براد" عاد للعمل كمستشار مالي، واتصل بكل واحد من عملائه الذين باعهم لـ "بيتر". أراد فقط أن يعلمهم أنه عاد، وأنهم مرحب

بهم لنقل العمل معه مجددًا. سرق "براد" العديد من العملاء بدون أن يدفع لـ "بيتر" ولو بنسًا واحدًا في مقابل ذلك. وخسر "بيتر" حوالي ١٠ آلاف دولار في العمل.

لو كان "بيتر" قادرًا على التعرف على "براد" من البداية بأنه شخص محب للأخذ، ربما لم يكن سيفعل ذلك الأمر أبدًا؛ فالثقة واحدة من الأسباب التي تجعل محبي العطاء عرضة للغاية لتأثير الخنوع: فهم يميلون لرؤية الأفضل في الجميع، لذا يعملون وفقًا لافتراض خاطئ بأن الجميع محل ثقة. في إحدى الدراسات، تتبع الباحثون إذا كان الأمريكيون ضحايا لجرائم[٣] مثل النصب، والاحتيال، وسرقة الهوية أم لا. كان محبو العطاء أكثر احتمالًا بمرتين لأن يكونوا ضحايا أكثر من محبي الأخذ، وغالبا ما يكون ذلك نتيجة مباشرة للثقة بأشخاص محبين للأخذ. وكان أحد محبي العطاء كريمًا بما يكفي لأن يوقع مع صديق من أجل قرض سيارة، وخلال فترة خمس سنوات، فتح الصديق ثلاث بطاقات ائتمانية بهويته، سارقًا ما يزيد على ٢٠٠٠ دولار.

لتجنب الخداع أو الاستغلال، من المهم أن نميز محبي العطاء الصادقين عن المزيفين وأيضًا عن محبي الأخذ. ويحتاج محبو العطاء الناجحون إلى أن يعرفوا أنه من المرجح أن يتم التلاعب بهم حتى يستطيعوا حماية أنفسهم. هل نعرف حقًا محبي الأخذ بمجرد أن نراهم؟ يظن العديد من الناس أن بإمكانهم الحكم على محبي العطاء ومحبي الأخذ من نظرة واحدة. لكن في الحقيقة، هم مخطئون كثيرًا. انظروا مجددًا.

إنني لا أعني أننا نفشل دائمًا وفي كل الأحوال في اكتشاف الأنماط[٤]. كما كشف مالكولم جلادويل في كتاب *Blink*، تكون العديد من أحكامنا الخاطفة على الناس صحيحة بشكل لافت للنظر؛ فمن نظرة واحدة، كثيرًا ما نستطيع تحديد معلم شغوف، أو بائع انبساطي، أو زوجين في حالة ازدراء. لكننا نكافح كثيرًا عند تخمين إذا ما كان الشخص محبًا صادقًا للعطاء.

في إحدى الدراسات، طلب علماء اقتصاد من مجموعة من الطلاب بجامعة هارفارد أن يتنبئوا بسلوكيات العطاء والأخذ لأصدقائهم المقربين[٥] وأشخاص غرباء تمامًا. تلقى الأصدقاء والغرباء ٥٠ هدية رمزية تقدر كل واحدة منها بما يتراوح بين ١٠ سنتات و ٣٠ سنتًا، وطُلب منهم تقسيم الهدايا الرمزية بين أنفسهم وطلاب جامعة هارفارد. لم يحسن طلاب جامعة هارفارد في التنبؤ بما سيعطيه أصدقاؤهم بشكل

أفضل مما فعلوا في تنبؤ سلوك الغرباء. يكتب الباحثون: "إنهم يتوقعون بشكل صحيح أن أصدقاءهم سيمررون هدايا رمزية أكثر من الغرباء، لكنهم لا يتوقعون هدايا رمزية أكثر من الأصــدقاء الكرام مقارنة بالأصــدقاء الأنانيين". وهذا خطأ مهم؛ لأن الأمر ينتهي بالأصدقاء المحبين للعطاء للمساهمة أكثر بكثير من المحبين للأخذ.

عندما نحاول التركيز على إشــارة التبادلية لشــخص ما، فمن السهل أن يتشتت ذهننــا بقدر كبير من التشــويش. للحكم على محبي العطــاء، فإننا نعتمد غالبًا على إشــارات الشخصية، لكن يتضــح أن تلك الإشارات يمكن أن تكون مضللة. في نصف قــرن من البحث، اكتشــف علماء النفس صــفة شخصــية جوهرية تميــز كيفية ميل النــاس للظهور في تعاملاتهم الاجتماعية. وهي تســمى التآلف[٦]، وهي ســبب انخداع "بيتر أوديت" من قبل "براد". مثل "براد"، يميل الأشخاص الساعون للتآلف للظهور كمتعاونيــن ومهذبين - يســعون للانســجام مع الآخريــن، ويبدون دافئيــن، لطفاء، ومرحبين. ويميل الأشــخاص النافرون لأن يكونوا أكثر تنافسًا، انتقادًا وشدة - وهم أكثر راحة مع الخلافات، ويبدون كمتشككين ومثيرين للتحدي.*

ونحن نميل لوضــع الأشــخاص المتآلفين في قالب نمطي كمحبين للعطاء، وذوي الطباع الســيئة كأشــخاص محبين للأخذ. عندما يبدو شــخص نتعرف عليه حديثًا بأنــه يميل للتآلف، فمن الطبيعي أن نســتنتج أن لديه نيات حســنة. أما إذا بدا باردًا أو ميالًا للمواجهة، فيبدو ذلك على أنه إشــارة بأنه لا يهتم بما هو لصــالح الجميع.**

---

* يظهر البحث الجديد أن هذه الميول متأثرة بشكل كبير بقوى بيولوجية. في إحدى الدراسات، استخدم علماء النفس التصوير بالرنين المغناطيسي[٧] لفحص مخاخ الأشخاص الذين ذكروا في أحد الاستبيانات أنهم يميلون للتآلف مع الآخرين في مقابل الأشخاص الذين يميلون للنفور من الناس. كان للأشخاص الذين يميلون للتآلف حجم أكبر في مناطق المخ التي تعالج الأفكار، المشاعر ودوافع الآخرين، مثل القشرة الحزامية الخلفية. ووفقًا لعلماء الوراثة السلوكية، فإن ثلث الجزء المسئول عن التآلف على الأقل، وربما أكثر من النصف، موروث - أي منسوب للجينات. يبدو أن ميل الناس للتآلف أو النفور مثبت في المخ مسبقًا ولو جزئيًا على الأقل.

** ارتكب علماء النفس في الأصل الخطأ نفسه، وشملوا صفات مثل الإيثار ضمن الصفة الواسعة للتآلف. ولكن أظهر البحث الأحدث أن (أ) التعاطف والتهذيب جانبان منفصلان عن الميل للتآلف، (ب) الجانب العاطفي أكثر ارتباطًا بالأمانة والتواضع عن ارتباطه بالميل للتآلف، و (ج) يمكن أن يتم تمييز الميل للتآلف من قيم الشخص المحب للعطاء. وعلى مدار هذا الكتاب، اهتممت بالتركيز بشكل أساسي على الدراسات التي تم تصميمها صراحة لاكتشاف العطاء، أو الأخذ أو التوسط بين الأخذ والعطاء. ورغم ذلك، عند نقاط قليلة، استخدمت دراسات الميل للتآلف للتعرف على محبي العطاء في بعض المواضع حيث تشير بنود الاستبيان بشكل مباشر إلى العطاء؛ مثل عبارة "أحب أن أساعد الآخرين".

ولكن بإصــدار تلك الأحكام، فإننا نعطي اهتمامًا مبالغًا فيه لمحارة سلوك الإنسان، متجاهليــن اللؤلؤة التي داخل المحارة. يســتند العطاء والأخذ إلــى دوافعنا وقيمنا، وهمــا اختياران نقــوم بهما بغض النظر عما إذا كانت شخصــياتنا تميــل للتآلف أم للنفور من الآخرين[٨]. وكما يوضــح "داني شــيدر"، مبادر الأعمال المستمرة المذكور في الفصــل الافتتاحي الذي ابتعد في البداية عن الديــن الآجل لـ "ديفيد هورنيك": "ســواء كنت لطيفًا أم لا فذاك أمر منفصل تمامًا عما إذا كان تركيزك منصبًّا على نفســك أم على الآخرين؛ فهما أمران مســتقلان، وليســا متضــادين". عندما تجمع المظاهــر الخارجيــة والنيــات الداخلية، فــإن محبي العطــاء الذين يميلــون للتآلف ومحبــي الأخذ الذيــن يميلون للنفور من الآخرين هم فقــط مجموعتان من بين أربع مجموعات توجد في العالم.

وغالبًا ما نتجاهل وجود أشخاص يحبون العطاء ولكن يميلون للنفور من الآخرين: أناس يتسمون بالشدة والقسوة في سلوكياتهم، لكنهم جوهريًّا كرام من حيث وقتهم، وخبراتهم، واتصــالاتهم. وكمثال على ذلك، ذكر "شــيدر" الراحل "مايك هومر[٩]"، الذي كان يدير التسويق بشركة نتسكيب. "كان يستطيع أن يكون قاسيًا كالجحيم من الظاهر، لكن من الباطن هو ذهب خالص. وعندما تتدهور الأمور، كان يفعل الصواب دائمًا، وكان مخلصًــا بشكل لا يصــدق". ويتفق معه "جريج ساندز"، تلميذ "هومر" والمدير الإداري لشركة أسهم خاصة. "إن قلقك الأساسي هو إذا كان الناس محبين للعطاء أم للأخذ، لكنك تحصــل على ذلك المحــور الآخر، وهو هل هم لطاف حيال الأمر - هل ســلوكهم الجوهري يميل للتآلف أم لا؟ كانت ملامح هومر حادة. عندما كان يُحاصر في طريق لهدفه، قد ينجرف الشيء الذي اعترض طريق ذلك الهدف. لكــن كان قلبه كبيــرًا، وأراد أن يكون مفيدًا. كان بالتأكيد متخطيًا المعتاد في كل من العطــاء والنفور من الآخرين". وقال موظف آخر من موظفي "هومر" الســابقين إن هومر "بدا كأنه محب للأخذ؛ لأن توقعاته ومتطلباته كانت عالية بشــكل لا يصــدق. لكــن فــي النهاية، كان يهتم حقًّا بالناس. في لحظة، كان يوبخني لأن توقعاته لم تكن تتحقــق. وفي اليوم التالي، كان يســاعدني على اكتشــاف الهــدف التالي الذي يجب القيام به في مسيرتي المهنية، والوظيفة التالية المناسبة لي".

المجموعــة الأخــرى المناقضــة للحدس فيمــا يخص المظاهــر والدوافع هي الشــخص المحــب للأخذ الذي يميل للتآلــف مع الناس، والذي يمكــن أن يعرف من

ناحية أخرى باسم المزيف؛ مثل "كين لاي" في شركة إنرون، يبدو هؤلاء الأشخاص لطفاء وجذابين، لكنهم غالبًا يهدفون إلى الحصول على أكثر بكثير مما يعطون. إن القدرة على إدراك أن محبي الأخذ الذين يميلون للتآلف مع الناس مزيفون هي ما يحمي محبي العطاء ضد الاستغلال.

ورغم أنهم لا يستخدمون مهاراتهم الاستخدام الجيد دائمًا؛ فإن لدى محبي العطاء أفضلية غريزية في التحقق من الإخلاص. ويرى البحث أن محبي العطاء، بشكل عام، يصدرون الأحكام على الناس بشكل أكثر دقة من محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء[١٠]؛ فمحبو العطاء أكثر انتباهًا لسلوكيات الآخرين وأكثر انسجامًا مع أفكارهم ومشاعرهم؛ مما يجعل الأمر ممكنًا لالتقاط المزيد من الإشارات - مثل وصف النجاحات باستخدام ضمائر المتكلم المفرد، مثل *أنا*، *ولي* بدلاً من *لنا* *ونحن*. يجني محبو العطاء أيضًا أفضلية فحص الإخلاص من خلال الثقة بالآخرين كالعادة، والتي تخلق فرصًا لمشاهدة النطاق الواسع للسلوكيات التي يقدر الآخرون عليها. أحيانًا، يُكوى محبو العطاء بنار محبي الأخذ. وفي أحيان أخرى، يكتشف محبو العطاء أن كرمهم تم تبادله أو حتى تجاوزه. وبمرور الوقت، يصبح محبو العطاء حساسين للفروق الفردية والظلال الرمادية بين الصندوقين الأبيض والأسود للتآلف مع الناس والنفور منهم[١١].

لكن يصبح محبو العطاء خانعين عندما يفشلون في استخدام هذه المعرفة المصقولة للاختلافات بين المظاهر والدوافع؛ فالنزعة نحو العطاء أولًا وطرح الأسئلة لاحقًا غالبًا ما تأتي على حساب التحقق من الإخلاص. في مجال الاستشارات، صممت "ليليان باور" جدولها وهي تفترض أن أي أحد يطلب شيئًا ما، بغض النظر عمن يكون هذا الشخص، عادة. عندما يطلب عميل تحليلًا إضافيًا، حتى إن لم يكن تقنيًا جزءًا من المشروع، فإنها كانت تقوم به، راغبة في إسعاد العميل. وعندما كان أحد المحللين الماليين الجدد يحتاج إلى المشورة، كانت تجد وقتًا على الفور على مفكرتها، مضحية بوقتها الشخصي.

في شركة ديلويت، تبنى "جاسون جيلر" بشكل غريزي منهجًا يشبه إلى حد كبير فحص الإخلاص. يبدأ "جيلر" بعرض المساعدة لكل موظف جديد، لكن في محادثاته الأولى معهم، ينتبه لمن يبدو بأنه محب للعطاء أو للأخذ. "لا يمكنني أن أذهب بشكل استباقي وأقضي وقتًا مع كل شخص في العمل على مستوى العالم،

لذا أحاول أن أفهم الشخص الصادق ومن ليس كذلك. يواصل بعض الأشخاص المحادثة بهدف التعلم. بينما يأتي آخرون ويقولون: "أريد أن أترقى لمنصب كبير الاستشاريين. ماذا عليَّ أن أفعل؟" فيفترض "جيلر" على الفور أن هؤلاء الاستشاريين محبون للأخذ. وعلى حد قوله: "فهم يركزون على إخباري بما يقومون به، مع أجندة تتاح فيها ٣٠ دقيقة للأشياء التي يريدون تحديثها معي؛ لأنهم يريدون أن أكون واعيًا بها. ولا يطرحون حقًّا أسئلة مفيدة؛ بل إنها تكون سطحية للغاية. ولا نتعمق بشكل كاف كي تكون مفيدة لهم حقًّا".

بمرور الوقت، بينما كانت تضحي بمصالحها الخاصة، بدأت "ليليان باور" تدرك أن بعض الناس يميلون للأخذ: "إنهم مركزون للغاية على أنفسهم كي يأخذوا ما يمكنهم ويتابعوا حياتهم؛ لذا بدأت أصبح أكثر انتظامًا في طريقة مساعدتي للآخرين". بدأت تنتبه أكثر لمن يطلب وكيف يعاملها، ووضعت قائمة بأسباب رفض الطلب. للاستمرار في العطاء، لكن للقيام بذلك بكفاءة أكثر، كتبت إرشادات نصح للمديرين والشركاء المساعدين، واضعة قدرًا كبيرًا من معرفتها على الورق حتى لا ينتهي بها الأمر لتكرارها لمحبي الأخذ. تقول "باور": "لقد وجدت أن هذه طريقة أكثر إستراتيجية لأن أبذل العطاء".*

ما إن يبدأ محبو العطاء في استخدام مهاراتهم في فحص الإخلاص للتعرف على محبي الأخذ المحتملين، حتى يعرفوا متى يعززون حمايتهم. لكن في بعض الأحيان، يأتي هذا الإدراك متأخرا للغاية: حيث يصبح محبو العطاء بالفعل أوفياء لمحبي الأخذ. إذا انحصر محبو العطاء بالفعل في تفاعلات يشعرون فيها بالقلق حيال مصالح المحبين للأخذ، فكيف يحمون أنفسهم ضد تأثير الخنوع؟

إستراتيجية العين بالعين في الكرم، محب العطاء المتأقلم

بعد سنوات عدة من سرقة "براد" لعملائه وماله، كان "بيتر أوديت" يعمل مع شريك عمل يدعى "ريتش". عندما اشتركا معا لأول مرة، بدا "ريتش" شخصًا يميل للتآلف مع الناس بدرجة كبيرة: كان متحمسا وودودا. لكن يقول زميل له: "رغم أن ريتش

---

* في هذا الفصل، بناء على طلب من تمت مقابلتهم، قمت بإخفاء هويات العديد من الشخصيات الرئيسية. فـ "ليليان باور" هو اسم مستعار، وكذلك "براد" و "ريتش" في قصة "بيتر أوديت"، وكذلك "سمير جين"، وهو رجل ستلتقون به لاحقًا.

بدا شخصًا محبًّا للعطاء؛ لأنه تصرف كداعم، فإنه كان محبًّا للأخذ حقًّا. كان بيتر محبًّا للعطاء، وكان ريتش يسلبه كل شيء". كان "ريتش" يجني راتبًا عاليًا، أكثر من ٣٠٠ ألف دولار في العام، بدون أن يسهم بالكثير في النجاح المالي للعمل. كان يعيش في جولد كوست بأستراليا، وكان يقضي صباحه على الشاطئ، ويذهب للعمل في العاشرة صباحًا، ثم إلى المقهى في منتصف اليوم. يتحسر "بيتر" قائلًا: "منحني براد حسًّا قويا إلى حد ما بما يبدو محبو الأخذ عليه، وأدركت أن ريتش كان محبًّا للأخذ بشكل هائل. كنت دائمًا أقوم بعمل إضافي، وكان ريتش بالتأكيد يستنزف المال من العمل. لم يهتم حقًّا بالموظفين أو خدمة العملاء؛ كان على وشك تلويث الثقافة. كان يستغلني، معتمدًا على ولائي له لأننا بنينا العمل معًا من لا شيء".

ظل "بيتر" خجلًا إلى أن جاء أحد الأيام، عندما أعلن "ريتش" أنه اشترى بيتًا في جولد كوست يقدر بعدة ملايين من الدولارات. احتاج إلى ١٠٠ ألف دولار وأخذها على الفور من حساب الشركة. في اجتماع مجلس إدارة في ذلك اليوم، غادر "ريتش" مبكرًا لمقابلة أصدقاء له في المقهى. وكانت هذه هي القشة التي قصمت ظهر البعير بالنسبة لـ "بيتر"؛ عرف أنه لا يمكن أن يثق بـ "ريتش" بعد ذلك؛ لذا وعد مجلس الإدارة بأنه سيحمل "ريتش" المسئولية. لكن كان عليه مع ذلك وضع خطة - وشعر بالذنب وعدم الارتياح: "كان ريتش بمثابة أخي الكبير". وقال أحد الزملاء: "كان الأمر سيكون صعبًا على أي فرد، لكن أعتقد أنه كان أصعب لأن بيتر شخص محب للعطاء. علم ما كان ينتظر ريتش على الناحية الأخرى من الأمر، وأراد أن ينقذه منه".

كان "بيتر" ضحية التعاطف، تلك العاطفة القوية التي نشعر بها عندما نتخيل كَرْبَ شخص آخر. التعاطف قوة شائعة خلف سلوكيات العطاء، ولكنها أيضًا مصدر رئيسي للضعف. عندما لم يكن "براد" يبلي حسنًا وقبل وظيفة جديدة، شعر "بيتر" بألمه، واشترى عملاءه بدون تردد. وعندما فكر في شعور "ريتش" عندما سيتم طرده، شعر "بيتر" بالأسى حياله، ولم يرغب في إيقافه.

كان "بيتر" واقعا في مصيدة التعاطف الواضحة في دراسة كلاسيكية عن التفاوض؛ حيث جلب الباحثون أناسًا معا في مجموعات زوجية للتفاوض على شراء منتجات إلكترونية مثل أجهزة التليفزيون[١٢]. كان نصف أزواج التفاوض غرباء؛ كان

النصف الآخر أحباء. في كل زوج، كان أحد المفاوضين بائعًا والآخر مشتريًا. في المتوسط، مَن تعتقدون سيحقق أرباحًا مشتركة أكثر: الغرباء أم الأحباء؟

لقد افترضتُ أن الأحباء سيبلون أفضل؛ لأنهم سيثقون ببعضهم أكثر، ويتشاركون معلومات أكثر، ويكتشفون فرصًا للأرباح المتبادلة.

لكن الأحباء أبلوا بصورة ملحوظة *أسوأ* من الغرباء، محققين أرباحًا مشتركة أقل.

قبل المفاوضة، سأل الباحثون الأحباء كم كانوا يحبون بعضهم. كلما كانت مشاعر الحب لديهم أقوى، أبلوا بشكل أسوأ.

عمل الأحباء - خاصة من كانوا واقعين في الحب كثيرًا - كأشخاص محبين للعطاء مؤثرين للآخرين. كان منهجهم الافتراضي هو التعاطف مع احتياجات شركائهم والاستسلام مباشرة؛ بغض النظر عن مصالحهم الخاصة. يكتب الباحثون أنه كان لاهتمامهم بشركائهم ناتج "الجهود قصيرة الدورة لاكتشاف حلول تكاملية لصالح نتائج متاحة أكثر، لكن مرضية لكلا الطرفين بشكل أقل"؛ مما أدى إلى "منهج "معاملة الأطفال" لحل المشاكل". عندما درس الباحثون محبي العطاء المؤثرين للآخرين على طاولة المفاوضات، ظهر النمط نفسه. كان الأشخاص الذين اتفقوا مع عبارات مثل "أضع دائمًا احتياجات الآخرين فوق احتياجاتي" قلقين من أن يمثلوا ضغطًا على العلاقة، لذا استوعبوا نظراءهم بالتخلي عن القيمة المكتسبة.

وكما هي الحال مع المحبين، حَوَّلَ التعاطف "بيتر" إلى شخص خانع - إلى أن اكتشف بديلًا للتعاطف يتلاءم بشكل مساوٍ مع نقاط قوته الطبيعية كشخص محب للعطاء. بدلًا من التأمل في مشاعر "ريتش"، فكر "بيتر" فيما قد يفكر فيه "ريتش". وأدى هذا إلى بصيرة قوية: بدا "ريتش" مهتمًّا بالعمل على تحدٍّ جديد؛ لذا يمكن أن يناشد "بيتر" اهتمام "ريتش" بنفسه. قال "بيتر" لـ "ريتش"[١٣]: "من الواضح أنك لا تستمتع بإدارة العمل يومًا بعد يوم؛ لذا لِمَ لا تدعني أتعامل معه؟ أعتقد أنني راشد بما فيه الكفاية الآن ومستعد لهذا الحمل الثقيل". وافق "ريتش"، معبرًا عن رغبته في العمل على مشروعات خاصة في مجال مبادرات الأعمال لتوليد أرباح جديدة للعمل. دعم "بيتر" القرار وبدأ يدير اجتماعات مجلس الإدارة.

أنجز "بيتر" هذه المناورة بالدخول إلى عقل "ريتش"، بدلًا من قلبه. تظهر الدراسات التي أجراها عالم النفس بجامعة كولومبيا "آدم جالينسكي" أنه عندما

نتعاطف على طاولة المفاوضات[٤١]، ونركز على عواطف نظرائنا ومشاعرهم، فإننا نعرض أنفسنا لخطر التخلي عن الكثير. لكن عندما ننخرط في تبني وجهة نظر معينة، آخذين أفكار نظرائنا واهتماماتهم في الاعتبار، فمن المحتمل أكثر أن نجد طرقًا لعقد صفقات ترضي نظراءنا بدون التضحية بمصالحنا الخاصة. لم يكن "بيتر" سيكتشف حله مطلقًا لو كان قد استمر في التعاطف مع "ريتش". ولكن بتحويل تركيزه من مشاعر "ريتش" إلى أفكاره، كان "بيتر" قادرًا على رؤية العالم بعيون شخص محب للأخذ وتعديل إستراتيجيته وفقًا لذلك.

رغم نجاحه في سحب "ريتش" إلى دور يمكنه أن يكون أقل ضررًا فيه، لم يستطع "بيتر" أن يطلق سراح الرغبة لديه في دعم "ريتش" ومساعدته على النجاح. في الوقت نفسه، عرف أنه ما زالت هناك مساحة كبيرة لـ "ريتش" كي يستمر في الأخذ. قرر "بيتر" أن يثق به لكن أن يتحقق من تصرفاته: منح "ريتش" الاستقلالية للعمل على مشروعات خاصة، لكن حمله مسئولية نتائجه، طالبًا منه أن يعد تقريرًا بتقدمه كل تسعين يومًا. "لقد منحته الفرصة كي يقيس مساهمته ومنحتنا الشيء نفسه". بعد ستة أشهر، كان "ريتش" قد أنجز القليل للغاية. أجرى "بيتر" تحليلًا رسميًّا وكتب تقريرًا لمجلس الإدارة. "عندما كانت مساهمة ريتش منعدمة، كان بلا شك من صنع يديه؛ فقد قدمنا له شكلًا خامًا من الأدلة على حبه للأخذ وقلة عطائه. ولكن الحقيقة حركته في النهاية وجعلته طليقًا لي". اختار "ريتش" الانسحاب وأخذ حصة أسهمه من العمل.

لم يعد "بيتر" خانعًا؛ فقد هزم شخصًا محبًّا للأخذ. ولاحقًا، علم أن "ريتش" كان محبًّا للأخذ أكثر مما قد يتصوره أي أحد: كان عليه ديون ضخمة مع الشركة، وكان مدينًا كذلك للبنك. كان على "بيتر" أن يحرر شيكًا للتسوية لأن "ريتش" لم يكن معه مال كاف. وبعد عام من تولي "بيتر" منصب المدير الإداري، غادر "ريتش" الشركة. وبعد مغادرة "ريتش" بخمسة عشر شهرًا، حققت شركة "بيتر" أرباحًا بعشرات الملايين، وحلّقت روح الموظفين المعنوية، وانخفض تسريح العمالة، وكان من المتوقع نيلهم لقب شركة العام في مجموعة المتداولين.

ما إن يَرَ محبو العطاء الناجحون قيمة فحص الإخلاص ويبدأوا في تحديد زيف محبي الأخذ الذين يميلون للتآلف مع الناس، حتى يحموا أنفسهم عن طريق تعديل سلوكهم وفقًا لذلك. تقدم تجربة "بيتر" دليلًا لكيفية تجنب محبي العطاء للنضوب:

فيصبحون متوسطين بين الأخذ والعطاء في تعاملاتهم مع محبي الأخذ. من الحكمة أن تبدأ كشخص محب للعطاء؛ حيث إن البحث يظهر أن الثقة يصعب بناؤها، لكن من السهل تدميرها. لكن ما إن يتصرف نظيرك بوضوح كشخص محب للأخذ، فمن المنطقي بالنسبة لمحبي العطاء أن يطوعوا أنماطهم في التبادل وينتقلوا إلى إستراتيجية التوسط بين الأخذ والعطاء - كما فعل "بيتر" من خلال مطالبة "ريتش" بالتبادل عن طريق إضافة قيمة للعمل. يقول "بيتر": "لقد أصبح الأمر جزءًا من طبيعتي الآن ألا أمنح محبي الأخذ وقتًا كثيرًا، وبالتأكيد ألا أضيع وقتي معهم".

في إحدى التجارب، منح علماء النفس بعض الأشخاص الفرصة للعمل مع شركاء كانوا إما منافسين أو متعاونين. تصرف محبو الأخذ بتنافس بغض النظر عن ماهية شركائهم. وتأقلم البقية مع شركائهم؛ حيث كانوا متعاونين عند العمل مع شركاء متعاونين[١٥]، لكن ما إن كان الشريك متنافسًا، وفقوا سلوكهم، مستجيبين بأسلوب أكثر تنافسية. ويطلق مؤلفو نظريات الألعاب على ذلك *إستراتيجية العين بالعين*[١٦]، وهي إستراتيجية خاصة بالمتوسطين بين الأخذ والعطاء: ابدأ بالتعاون، واستمر عليه إلا إذا تنافس نظيرك. عندما يتنافس نظيرك، وفق السلوك بالتنافس أيضًا. وهذا شكل فعال كثيرًا للتوسط بين الأخذ والعطاء ربح العديد من بطولات نظريات الألعاب. لكن إستراتيجية العين بالعين تعاني "خطأ فادحًا"، كما يكتب عالم الأحياء الرياضية "مارتن نواك": "وهو عدم التسامح بما يكفي لتحمل الحوادث المحزنة العارضة".

ولقد جد "نواك" أنه قد يكون أكثر أفضلية أن يحدث تبادل بين العطاء والتوسط بين الأخذ والعطاء. في *إستراتيجية العين بالعين الخاصة بالكرم*، القاعدة هي ألا "تنسى أبدًا الإحسان، لكن تصفح عن الإساءة بين الحين والآخر". ابدأ بالتعاون واستمر في التعاون إلى أن يتنافس نظيرك. وعندما يتنافس نظيرك، بدلًا من الاستجابة دائمًا بشكل تنافسي، فإن إستراتيجية العين بالعين في الكرم تعني عادة التنافس لثلثي الوقت، والتصرف بتعاون استجابة لواحد من كل ثلاثة ارتدادات. يكتب "نواك": "يمكن أن تمحو إستراتيجية العين بالعين الكريمة إستراتيجية التوسط بين الأخذ والعطاء وتحمي نفسها ضد الاستغلال من قبل المرتدين". وتحقق إستراتيجية العين بالعين الكريمة توازنًا قويًا بين مكافأة العطاء والانصراف عن الأخذ، بدون أن يتم عقابنا بشكل مبالغ فيه. ويأتي ذلك ببعض الخطر: تشجع

إستراتيجية العين بالعين الكريمة معظم الناس على التصرف كمحبين للعطاء؛ مما يفتح الباب لمحبي الأخذ "للنهوض مجددًا" عن طريق التنافس عندما يكون الآخرون متعاونين. لكن في عالم حيث العلاقات والسمعة واضحة ومرئية، من الصعب على نحو متزايد بالنسبة لمحبي الأخذ أن يستغلوا محبي العطاء. ووفقًا لـ "نواك": "تهيمن إستراتيجية الكرم لفترة طويلة من الزمن".

إن إستراتيجية العين بالعين الكريمة هي إستراتيجية أخرى للاهتمام بالذات إلى جانب الاهتمام بالآخرين، فبينما يرتكب محبو العطاء المؤثرون للآخرين خطأ الثقة بالآخرين طول الوقت، فإن محبي العطاء المهتمين بأنفسهم إلى جانب الآخرين يبدأون بالثقة كافتراض اعتيادي، لكنهم مستعدون لتعديل أنماط تبادليتهم في التعاملات مع أي شخص يبدو محبًّا للأخذ عن طريق الأفعال أو السمعة. ويعني الاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين أن محبي العطاء يبقون مصالحهم في الخلفية، وحريصون على أن يثقوا بالآخرين لكنهم يتحققون من نياتهم. عند التعامل مع محبي الأخذ، فإن الانتقال إلى نمط التوسط بين الأخذ والعطاء هو إستراتيجية حامية للذات. لكن في مرة من كل ثلاث مرات، من الحكمة أن نعود لنمط حب العطاء، مانحين محبي الأخذ المزعومين الفرصة لتبرئة أنفسهم. وهذا هو ما فعله "بيتر أوديت" مع "ريتش" من خلال منحه الفرصة لأن يجني أجره بالقيام بما هو متوقع منه. يحمل محبو العطاء المهتمون بأنفسهم إلى جانب الآخرين الاعتقاد المتفائل[17] الذي عبر عنه "راندي بوش" في كتاب *المحاضرة الأخيرة**: "انتظر لفترة كافية، وسيفاجئك الناس ويثيرون إعجابك".

وقد ظهرت قيمة إستراتيجية العين بالعين الكريمة كمنهج للاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين من قبل "أبراهام لينكولن[18]" في قصة مسلسل عائلة سامبسون في الفصل الافتتاحي. بعد أن قبل "لينكولن" الهزيمة حتى يتمكن "لايمان ترومبول" من هزيمة "جيمس شيلدز" في سباق مجلس الشيوخ لولاية إلينوي، تعرض "ترومبول" للانتقاد لمحاولة تخريب مسيرة "لينكولن" المهنية. قالت زوجة "لينكولن"، "ماري تود"، إن "ترومبول" ارتكب "خيانة أنانية" وقطعت علاقاتها بزوجة "ترومبول"، التي كانت واحدة من صديقاتها المقربات - كانت "ماري" وصيفة العروس في زفاف "ترومبول". ومع ذلك، كان لينكولن أكثر نزعة للصفح. وعبر عن إيمانه

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

لـ "ترومبول" قائلًا: "أية محاولة لوضع العداوة بيني وبينك فارغة كالهواء". وفي الوقت نفسه، راغبًا في حماية نفسه ضد الانشقاق، أنذر "لينكولن" "ترومبول" ألا يتخطاه: "بينما ليس لديَّ أية شكوك ضدك أكثر مما لديَّ ضد أفضل صديق لي حي، إلا أنني في صراع مستمر ضد اقتراحات من هذا النوع". وقام "ترومبول" بالتبادل، مساعدًا "لينكولن" في ترشحه التالي لمجلس الشيوخ.

في عام ١٨٥٩، اتهم عمدة شيكاجو "جون وينتوورث" "نورمان جود" بالتآمر ضد "لينكولن" لدعم "ترومبول" وتقدم مسيرته السياسية. وبينما لم تسامح زوجته "جود" قط، إلا أن "لينكولن" ذكر "جود" بقوله: "لقد صوت لصالح ترومبول ضدي" لكنه فسر قرار "جود" بكرم: "أعتقد، وقلتها ألف مرة، أن هذا لم يكن ظلمًا لي". إن "لينكولن" ساعد "جود" على تسوية الخلاف مع "وينتوورث"، لكنه طلب المقابل بعد ذلك: كتب "لينكولن": "قد يؤذيني بعض الشيء ألا أحصل على تفويض ولاية إلينوي. هل يمكنك مساعدتي قليلًا في هذا الشأن، في حقل نشاطك؟". أراد "جود" المساومة: فقد حصل على كلمة افتتاحية تدعم "لينكولن" في جريدة *شيكاغو تريبيون* في الأسبوع التالي، وضمن الاتفاق الجمهوري في شيكاغو؛ حيث كان لـ "لينكولن" داعمون، وتأكد من أن المعارضين لـ "لينكولن" سيجلسون في الخلف، واضعًا حدًّا لتأثيرهم. ورغم أن تأخر "لينكولن" كان متوائمًا مع نمط الشخص المحب للعطاء، فإنه أدرك قيمة التوسط العرضي بين الأخذ والعطاء، واستفاد من إستراتيجية العين بالعين الكريمة. إن انتباه "لينكولن" الحاد لوجهات نظر الآخرين منحه "القوة للتنبؤ بدقة غريبة لما قد يقوم به خصومه"، كما شرحت ابنة سكرتيره، واستخدم هذا التنبؤ "ليهزمهم".

بما أن "جاسون جيلر" بدأ أولًا بتوجيه الموظفين الجدد في شركة ديلويت، فإنه تبنى نسخة من إستراتيجية العين بالعين الكريمة. في نهاية الاجتماع الأول مع موظف جديد، كان "جيلر" يقدم عرضًا: "إذا كانت هذه المحادثة مفيدة، يسعدني أن نقوم بها شهريًّا". إذا وافق الشخص، يخطط "جيلر" لاجتماع يتكرر شهريًّا على مفكرته، بدون موعد نهائي. بالإضافة إلى خلق الفرص لـ "جيلر" للعطاء، قدمت الاجتماعات الشهرية الفائدة الجانبية لمساعدته على فهم الأشخاص المحبين للأخذ. يشرح "جيلر" قائلًا: "جزء من قيمة الحوارات المستمرة هو أنه بإمكانك أن تحدد بسرعة كبيرة مَن يزيف الأمر؛ لأن المحادثات الجيدة والعلاقات تستند

إلى بعضها. من السهل تزييف الأمر كل ستة أشهر، لكن ليس على نحو منتظم. وهذا هو جزء من سبب تشجيعي للناس على تحديد ذلك الوقت. إنه جزء من طريقة اكتشافك للصادق بينما تحدث أثرًا أكبر". ما إن يتعرف "جيلر" على زميل بأنه محب للأخذ، يستمر في العطاء، لكن يصبح أكثر حرصًا في طريقته. "إنني لا أقلل من مساعدتي إياهم، لكن المساعدة عندئذ تبدو مختلفة، فأستمع وأنخرط معه في الاستماع، لكن لا يكون لدينا حوار؛ ولا يكون هناك المزيد من التوجيه والتدريب. وليس الأمر أنني سأكون متاحًا بشكل أقل لدعمهم، لكن الطبيعة البشرية تقودك لاستثمار وقتك حيثما يوجد العائد الأكبر - للجميع".

في البداية، لم تنوع "ليليان باور" استثمارها كوظيفة لنمط تبادلية الطالب. قبل أن تبدأ فحص الإخلاص، كانت كريمة مع كل الناس. تغير هذا بعد أن ساعدت صديقة طلبت مشورتها بشأن الحصول على منصب في شركة استشارات من الدرجة الأولى. استجابت "باور" بطريقة كريمة على نحو مميز: قضت أكثر من خمسين ساعة في تدريب المرشحة في الليالي وعطلات نهاية الأسبوع وقامت باتصالات من أجلها في شركتها والعديد من الشركات المنافسة. وانتهى الأمر بالمرشحة وهي تتلقى عروضًا من شركة "باور" وشركة منافسة، وانضمت إلى شركة "باور". لكن بعد ذلك، رغم حقيقة أن "باور" وزملاءها قضوا قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة في تعيينها، فإن المرشحة طلبت نقلها إلى مكتب آخر في بلدة مختلفة - في انتهاك مباشر لإرشادات الشركة للتعيين. تم خداع "باور" من قبل شخصية محبة للأخذ وتميل للتآلف مع الآخرين: "كانت المناقشة تدور كثيرًا حول الأفضل بالنسبة لها ولها فحسب. وضحت الطريقة التي تتحدث بها حول القرار أن كل ذلك يتعلق بها فحسب؛ كان من الواضح أنها ستساعد نفسها". وبعد أن تم استغلالها، تعلمت "باور" أن تكون أكثر حرصًا في التعامل مع محبي الأخذ. "بعد هذه المرحلة، غيَّر الأمر تمامًا الطريقة التي شعرتُ بها حيالها، ولم أكن راغبة في أن أكون كريمة هكذا".

عن طريق جمع فحص الإخلاص وإستراتيجية العين بالعين الكريمة، كانت "باور" قادرة على تجنب أن تصبح خانعة في نصح محبي الأخذ وتوجيههم. لكنها لم تتغلب على عقبة تعلم تحدي العملاء ورفض بعض طلباتهم، بدلًا من أن تكون ضعيفة. "كنت لا أزال أقول نعم للعملاء كثيرًا للغاية، بدلًا من صدهم". ما المطلوب من محبي العطاء كي يصبحوا أكثر حزمًا؟

الحزم وإشكالية التأييد

كان الرجال والنساء مؤهلين على حد سواء، لكن كان الرجال يجنون مالًا أكثر بصورة ملحوظة[١٩]. حدقت "ليندا بابكوك"، عالمة اقتصاد بجامعة كارنيجي ميلون، إلى البيانات في فزع. رغم أن البحث كان في القرن الحادي والعشرين، فإن الذكور الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال من كليتها كانت رواتبهم أعلى بنسبة ٧,٦٪ من نظرائهم من الإناث. جامعة كارنيجي ميلون واحدة من أرقى الجامعات الفنية في العالم، متفاخرة بثمانية عشر فائزًا بجائزة نوبل، منهم سبعة في علم الاقتصاد وحده. عندما يسجل طلبة الأعمال للحصول على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة كارنيجي ميلون، فإنهم يشاركون في تحدٍّ جاد. تقدم الجامعة درجات في الشئون المالية الحاسوبية، الاقتصاد الكمي، وهندسة البرمجيات، وأكثر من ٤٠٪ من طلبة ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة يقبلون وظائف في الشئون المالية. في مثل هذا النوع من البيئة المكثفة كميًّا، اقترحت أرقام الرواتب أن النساء ما زلن يواجهن سقفًا زجاجيًّا (عدم قدرة النساء والأقليات على الصعود إلى مراتب عليا). حسبت "بابكوك" أنه طوال مسيرتها المهنية لخمسة وثلاثين عامًا، كانت هذه الفجوة تعني أن كل سيدة كانت تخسر في المتوسط أكثر من مليون دولار.

لكن اتضح أن فجوة النوع من حيث التأنيث أو التذكير لم تكن إلى حد كبير بسبب السقف الزجاجي. تلقى الرجال والنساء عروضًا مبدئية متشابهة، وبرز التعارض بحلول وقت توقيعهم على العروض النهائية. بالبحث عن كثب، اكتشفت "بابكوك" اختلافًا كبيرًا بين الرجال والنساء من حيث استعدادهم لطلب المزيد من المال. أكثر من نصف الرجال - ٥٧٪ - حاولوا التفاوض على رواتبهم المبدئية، مقارنة بـ ٧٪ فقط من النساء. كانت احتمالية تفاوض الرجال أكبر بأكثر من ثماني مرات من احتمالية النساء. وقد حسَّن الطلبة الذين تفاوضوا (معظمهم رجال) بشأن رواتبهم بمتوسط ٧,٤٪، مما يكفي لتفسير فجوة النوع من حيث التأنيث والتذكير.

لم يكن التعارض في الاستعداد للتفاوض مقصورًا على العالم الكمي لخريجي ماجستير إدارة الأعمال بجامعة كارنيجي ميلون. في دراسة أخرى، وظفت "بابكوك" وزملاؤها أشخاصًا للعب أربعة أشواط من لعبة البوجل مقابل رسوم ما بين ٣ و ١٠ دولارات. عندما أنهوا اللعب، تصرف الباحثون كأنهم أشخاص محبون للأخذ، وسلموهم الحد الأدنى للدولارات الثلاثة وسألوهم: "هل ثلاثة دولارات كافية؟" مرة

أخرى، كان عدد الرجال الذين طلبوا المزيد من المال أكثر ثماني مرات من النساء. وسارت الدراسة التالية بالطريقة نفسها، لكن الباحثين سلموهم ثلاثة دولارات بدون أن يسألوهم عما إذا كانت كافية أم لا. لم تطلب أية سيدة المزيد من المال، بينما أخذ ١٣٪ من الرجال المبادرة لطلب المزيد. مع مجموعة أخرى من المشاركين، سلم الباحثون الدولارات الثلاثة وقالوا: "المبلغ قابل للتفاوض". استغلت الأغلبية العظمى من الرجال (٥٩٪) الفرصة وطلبوا المزيد، مقارنة بـ ١٧٪ فقط من النساء. وبشكل إجمالي، كان الرجال أكثر احتمالاً بـ ٨,٣ مرة من النساء لطلب المزيد من المال. في كل حالة، كانت النساء خانعات، وسمحن لمحبي الأخذ بأن يستغلوهن. ويظهر البحث أن أحد الأسباب الرئيسية لميل النساء للتفاوض بحزم أقل من الرجال هو قلقهن حيال انتهاك التوقعات الاجتماعية بأنهن يتسمن بالود والطيبة.*

ومع ذلك، ليست النساء وحدهن من يصبحن ضعفاء على طاولة المفاوضات، فإن تأثير الخنوع لعنة تصيب محبي العطاء من كلا الجنسين. في العديد من التجارب، كان محبو العطاء الذكور والإناث مستعدين للقيام بتنازلات كبيرة كي يصلوا فحسب لاتفاق سيجعل نظراءهم سعداء[٢٠]، حتى إن كانت لديهم خيارات أفضل متاحة. وفي سلسلة من الدراسات أجراها البروفيسور بجامعة نوتردام "تيموثي جادج"، ملأ حوالي ٤٠٠٠ أمريكي استبيانًا عما إذا كانوا محبين للعطاء أم لا، ذاكرين درجة ميلهم لأن يكونوا مفيدين، مهتمين، وواثقين. في المتوسط، جنى محبو العطاء ١٤٪ دخلًا أقل من نظرائهم الأقل عطاء، حاصلين على أجر سنوي يقارب سبعة آلاف دولار. وعندما تم تقسيم البيانات وفقًا للنوع من حيث التذكير والتأنيث، كانت نتيجة الدخل أكبر ثلاث مرات لمحبي العطاء من الرجال عنها لدى الإناث[٢١]. فقد جنت الإناث من محبي العطاء متوسط ٤٧,٥٪ مالًا أقل من أقرانهن، بفارق ١٨٢٨ دولارًا.

---

* يطرح هذا سؤالًا ذا نطاق أوسع[٢٢]: هل النساء أكثر احتمالًا لأن يكن محبات للعطاء أكثر من الرجال؟ حللت عالمة النفس بجامعة نورثويسترن "أليس إيجلي" وزملاؤها بشكل منهجي مئات الدراسات عن سلوكيات العطاء مثل المساعدة، المشاركة، التشجيع، الإرشاد، الإنقاذ، وحماية الآخرين. فاتضح أنه عندما ندرس سلوكياتهم، من المحتمل للرجال والنساء على حد سواء أن يكونوا محبين للعطاء. لكنهم يعطون بطرق مختلفة. من ناحية، في العلاقات المقربة، تميل النساء إلى أن يكن أكثر عطاء من الرجال. وفي المتوسط، فإن النساء أكثر احتمالًا من الرجال للتبرع بالأعضاء لأفراد العائلة، مساعدة زملاء العمل، وتوجيه المرءوسين، وتميل الطبيبات لمنح دعم عاطفي للمرضى أكبر من الأطباء. من ناحية أخرى، عندما يتعلق الأمر بالغرباء؛ فالرجال هم الأكثر احتمالًا للتصرف في اتجاه حب العطاء. وفي المتوسط، فإن الرجال أكثر احتمالًا من النساء للمساعدة في الحالات الطارئة والمخاطرة بحياتهم لإنقاذ الغرباء.

وجنـــى محبـــو العطاء الذكور متوســط ١٣,١٨٪ مالًا أقل من أقرانهـم، بفارق ٩٧٧٢ دولارًا.

كمـا رأينا سـابقًا في فصـل التواصـل الواهـن، يميل محبـو العطـاء لأن يكونوا متواضـعين وغير مرتاحين عند إثبات أنفسهم بشكل مباشر. أظهرت الدراسات في مواقـع محكومة أكثر أنه في المواقف التي لا يربح فيهـا أحد[٢٢]، يخجل محبو العطاء كثيرًا من تأييد مصـالحهم الخاصـة: عند التفاوض على رواتبهـم، يقدمون طلبات أكثر تواضـعًا من محبي الأخذ وكذلك المتوسـطين بين الأخذ والعطاء، وينتهي بهم الأمر لقبول النتائج الأقل تفضيلاً. ومن المحتمل بشكل خاص أن يكون محبو العطاء الذيـن يميلـون للتآلف مـع الآخرين على المنهج نفسـه، ومن ثم يدفعـون الثمن من جيوبهم*.

في شـركة خدمات احترافية، كان رجل سأسـميه "سمير جين[٢٥]" محبًا للعطاء يقع باسـتمرار ضحية لتأثير الخنوع. تم تصنيف "سـمير" على قمة فئته وبين أعلى ١٠٪ مـن كل الموظفين في الشـمال الشـرقي للولايات المتحدة في شـركته، وكرس الكثيـر من وقته في مسـاعدة زملائـه وتوجيه الموظفين الأحدث. رغـم كونه مؤديًا

* رغم أن هناك دليلًا مستمرًا على أن نقص الحزم أحد أسباب كون الشخص المحب للعطاء في وضع سيئ، فإن هناك عاملاً آخر يلعب دورا[٢٤]. يختار محبو العطاء غالبًا مهنًا ذات رواتب أقل: فهم على استعداد لجني الأقل للمعيشة حتى يحدثوا فارقًا أكبر. كررت إحدى الدراسات الحديثة الناتج الأساسي بأن محبي العطاء يجنون دخلًا أقل حتى بعد وضع الوظائف التي يعملون بها في الحسبان، لكن قلل ذلك من المساوئ - مقترحًا أن جزءًا من الاختلاف يرجع لقبول محبي العطاء بوظائف ذات رواتب أقل. للتوضيح، وجد عالم الاقتصاد بجامعة كورنيل "روبرت فرانك" أن الموظفين في أكثر المهن المسئولة اجتماعيًا جنوا رواتب سنوية أقل بنسبة ٣٠٪ تقريبًا ممن كانوا في المنتصف وأقل بنسبة ٤٤٪ ممن كانوا في قاع مطياف المسئولية الاجتماعية. جنى موظفو القطاع الخاص رواتب سنوية بمعدل متوسط ٢١٪ أعلى من الموظفين الحكوميين، الذين كانوا بدورهم ٣٢٪ أعلى من الموظفين في المؤسسات غير الهادفة للربح. خمنوا من هم الأكثر احتمالًا للعمل في وظائف حكومية أو غير هادفة للربح؟ إنهم محبو العطاء. في إحدى الدراسات المثيرة، طلب "فرانك" من طلبة الاقتصاد أن يفكروا في القيام بالوظيفة نفسها في شركتين مختلفتين: واحدة ذات قيم قوية في العطاء والأخرى...أقل من ذلك. ذكر الطلبة في تقاريرهم أنهم سيقبلون رواتب أقل بنسبة ٥٠٪ للعمل كمحرر إعلانات للجمعية الأمريكية لمرض السرطان من العمل لشركة للسجائر، ١٧٪ رواتب أقل للعمل كمحاسبين في متحف فني عن العمل في شركة بتروكيماويات أو موظف لشئون التوظيف في منظمة بيس كوربس عن العمل في شركة إكسون موبيل، و ٣٢٪ رواتب أقل كمحامين لصالح سيرا كلوب عن العمل في الرابطة الوطنية للبنادق. وبشكل مثير، كان الرجال أكثر استعدادًا للتضحية برواتبهم من النساء. بالطبع، سواء كان المشاركون سيظهرون تلك التفضيلات في سلوكهم الفعلي أم لا هي مسألة أخرى - لكنني على استعداد للمراهنة بأن محبي العطاء المؤثرين للآخرين سيكونون أكثر احتمالًا للقيام بذلك من محبي العطاء المهتمين بأنفسهم وبالآخرين.

متميـزًا، فإنه كان يشـاهد أصـدقاءه في الشـركات الأخرى يترقون أسـرع ويجنون دخـلًا أكثر، ولـم يفاوض قط على راتبه أو طلب علاوة. في العديد من المناسـبات، شـاهد أقرانه الحازمين الذين لم يكونوا مؤدين أفضـل منه يتفاوضون على علاوات وترقيات، متخطين إياه في التسلسـل الهرمي بالشـركة: "لم أضـغط بقوة كافية كي أجعل ذلك يحدث من أجل نفسـي. لم أرغب فـي أن أجعل الآخرين غير مرتاحين أو أتخطى حدودي".

نشـأ "سمير" في الهند، وكان ضـعيفًا؛ مما جعله أضحوكة في عائلته. أتى والده من خلفية فقيرة، وتعلم أن يكون مفاوضًـا عنيدًا يسـاوم على كل شيء؛ ليشد عائلته إلى الطبقة المتوسـطة. نشـأ "سـمير" محصـنًا، محميًّا من الاضـطرار إلى تأكيد نفســه. أزعج خضـوعه زوجته، التي كانت مفاوضـة قوية. عندما بدأ الخطوبة، كان "سـمير" على وشـك توقيع عقد استئجار شـقة. تدخلت زوجته، فاوضت نيابة عنه، وقللت الإيجار بمبلغ ٦٠٠ دولار في العام. أثار ذلك إعجابه، لكن أحرجه أيضًا. ومنذ ذلك الحين، متى كانا يقومان بشـراء شـيء ما، يلجأ لزوجتـه للتفاوض، عالمًا بأنه سـيكون خانعًا. يعترف "سـمير" قائلًا: "كي أكون صـريحًا، لقد شعرت بالخجل من ذلك لفترة طويلة".

بعد أن ترك شـركة الخدمات الاحترافية، أكمل "سـمير" درجة الماجسـتير في إدارة الأعمـال وتلقى عرضًـا وظيفيًّا من شـركة تكنولوجيا طبية على لائحة أفضـل ٥٠٠ شـركة طبقًا لتصنيف مجلة فورتشن، وكانت صاحب العمل المثالي بالنسبة له. لـم يكن راضـيًا تماما ببنود العرض، لكن كالمعتاد، كان كارها للتفاوض. "شـعرت بالغرابة. فأنا أحب مديري، ولم أرغب في أن أجعله غير مرتاح". ولإضـعاف موقف "سمير" أكثر، انهار الاقتصاد، وكان أقرانه جميعًا يوقعون بدون تفاوض.

لكـن كان هناك شـيء مختلف تلـك المرة. بعد شـهرين، فاوض "سـمير" على زيادة في البدل الكلي بمبلغ يقدر بأكثر من ٧٠ ألف دولار. لقد خضـع للتغير، متحولًا مـن حالة الخنـوع التقليدية إلى مفاوضـ أكثر حزمًا ونجاحًا. يقـول: "كانت زوجتي مندهشـة، وأطرت على مثابرتي وفاعليتي كمفاوض. بالنسبة لها أن تراني كمفاوض جيد كان هو النجاح المطلق". ما الذي دفع "سمير" لتحمل مسئولية القيام بالأمر؟

يمكـن أن نجـد الإجابة فـي تجربة مبتكـرة أجرتها "ليندا بابكـوك" وزملاؤها. كان المشـاركون ١٧٦ موظفًا تنفيذيًّا من شـركات خاصـة وعامـة[٢٦]، بألقاب تتراوح

من الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات إلى رئيس الشركة، المدير الإداري، ورئيس مجلس الإدارة. بدأ التنفيذيون جميعهم بالمعلومات نفسها: تمت ترقية موظف في شركة برمجيات، وكان يتفاوض على بدل المنصب الجديد. حصل التنفيذيون الذكور الذين يلعبون دور الموظف على متوسط ١٤٦ ألف دولار، ٣٪ أعلى من متوسط النساء البالغ ١٤١ ألفًا. لكن بجملة واحدة، ساعدت "بابكوك" وزملاؤها التنفيذيات على تعزيز متوسطهن إلى ١٦٧ ألف دولار، متفوقات على الرجال بـ ١٤٪.

كل ما تطلبه الأمر كان إخبارهن بأنهن كن يلعبن دورًا مختلفًا. بدلًا من تخيل أنهن كن في مكانة الموظف، طُلب من التنفيذيات أن يتخيلن أنهن كن موجهات للموظف. عندئذ كانت النساء عميلات يناصرن شخصًا آخر. والأمر المثير، أنهن لم يضعن أهدافًا أعلى، لكنهن كن على استعداد للضغط بقوة أكثر لتحقيق أهدافهن؛ مما أدى بهن إلى نتائج أفضل. في دراسة مشابهة، طلبت الباحثة "إميلي أمانة الله" و "مايكل موريس" من رجال ونساء أن يتفاوضوا على بنود عرض وظيفي جذاب. تم إخبار نصفهم بأن يتخيلوا أنهم تلقوا العرض بأنفسهم ويتفاوضون وفقًا لذلك. بينما تم إخبار النصف الآخر أن يتخيلوا بأنهم أحالوا صديقًا للوظيفة وهم الآن مسئولون عن التفاوض نيابة عن الصديق هذا. ومرة أخرى، وضع كل المشاركين أهدافًا مشابهة، بغض النظر عما إذا كانوا رجالًا أم إناثًا، أو كونهم يتفاوضون عن أنفسهم أم عن الصديق.

لكن سلوكهم الفعلي في المفاوضات تباين بشكل لافت للنظر. بغض النظر عما إذا كانوا يتفاوضون عن أنفسهم أم عن الآخرين، طلب الرجال رواتب مبدئية بمتوسط ٤٩ ألف دولار. واتبعت النساء مسارًا مختلفًا. عندما كن يتفاوضن عن أنفسهن، طلبن رواتب مبدئية بمتوسط ٤٢ ألف دولار - بنسبة ١٦,٧٪ أقل من الرجال.

لقد اختفى هذا الفارق عندما كانت النساء يتفاوضن نيابة عن الصديق[٢٧]. كمؤيدات، أبلت النساء تمامًا مثل الرجال، مطالبات بمتوسط ٤٩ ألف دولار. في دراسة أخرى، وجدت "إميلي" و "موريس" النتائج نفسها مع تنفيذيين متمرسين في التفاوض: حصل التنفيذيون الذكور على الرواتب نفسها بغض النظر عما إذا كانوا يفاوضون عن أنفسهم أم عن الآخرين، بينما أبلت التنفيذيات أفضل بكثير عندما كن يتفاوضن عن الآخرين عما فعلن عند التفاوض عن أنفسهن. ووجد أستاذا جامعة فاندربيلت "بروس باري" و "راي فرايدمان" أنه في المفاوضات قصيرة

الأجل ذات الموضوع الواحد، يبلي محبو العطاء أسوأ من محبي الأخذ؛ لأنهم على استعداد لإعطاء قطع أكبر من الكعكة لنظرائهم. لكن هذه النقيصة تختفي تمامًا عندما يضع محبو العطاء أهدافًا عالية ويلتزمون بها - وهو أسهل بالنسبة لمحبي العطاء للقيام به عندما يؤيدون شخصًا آخر.

كان تأييد الآخرين هو مفتاح التغيير بالنسبة لـ "سمير". عندما خجل من التفاوض مع صاحب العمل الأول، كان "سمير" يفكر في مصالحه. لكن مع شركة التكنولوجيا الطبية التي تقع ضمن أفضل ٥٠٠ شركة وفقًا لمجلة فورتشن، وضع نفسه في إطار عقلي مختلف: كان يمثل مصالح عائلته. رغم أنه قد يكون خانعًا عندما يكون مسئولًا عن نفسه، فإن كونه محبًّا للعطاء كان يعني أنه لا يرغب في خذل الآخرين. يقول "سمير": "لقد استخدمت ذلك كسلاح نفسي ضد نفسي، ولتحفيز نفسي. كان الحل أن أفكر في نفسي كعميل، ومناصر لعائلتي. كشخص محب للعطاء، أشعر بالذنب في الضغط أكثر من اللازم، لكن ما إن بدأت أفكر: "إنني أضر عائلتي التي تعتمد عليَّ في ذلك"، لم أشعر بالذنب في الضغط من أجل هذا الجانب".

بالتفكير في نفسه كعميل يمثل عائلته، استدعى "سمير" العزيمة للقيام بطلبه الأول لراتب أعلى وتسديد الرسوم الدراسية. كانت هذه إستراتيجية اهتمام بالذات إلى جانب الآخرين. من ناحية، كان يقوم بما يقوم به محبو العطاء بشكل غريزي: مناصرة مصالح الآخرين. ومن ناحية أخرى، كان يناصر عائلته بشكل متعمد، والذين كانت مصالحهم تتواءم كثيرًا مع مصالحه. في الوقت نفسه، لم يكن يضغط كثيرا لأن يصبح محبًّا للأخذ: فقد سعى إلى توازن في الإيفاء بمصالح عائلته ومصالح شركته. يشرح "سمير" قائلًا: "إن نظام قيمي يعني أنني لن أقوم بأي شيء خاطئ أو ظالم. لن أحاول أن أبتز أي أحد، لكنني سأضغط إلى الحد الصحيح والعادل".

عندما اتصل "سمير" بمديره الجديد للتفاوض، طلب زيادة في الراتب وسداد مصاريف ماجستير إدارة الأعمال الخاص به. وافق هذا ما كانت الشركات الأخرى تعرضه، لكن أتى المدير بأخبار مخيبة للآمال من الموارد البشرية: لم يكونوا قادرين على منحه أيًّا من الطلبين. وعند هذه المرحلة، شعر "سمير" بالرغبة الملحة للتراجع. أراد أن يكون محبًّا للعطاء تجاه مديره، وكان قلقًا من أن الحصول على المزيد من المال قد يضر بأداء مديره أو يساوم على ميزانيته. لكن كان لدى "سمير"

دين ضخم من قروض الدراسة، وشعر بالمسئولية تجاه عائلته أولًا. طلب مجددًا، مقنعًا مديره بأن يضغط على الموارد البشرية لزيادة راتبه والحصول على علاوة. وانتهى به الأمر بالحصول على زيادة ٥٠٠٠ دولار لراتبه وزيادة ٥٠٠٠ دولار كعلاوة. بحلول ذلك الوقت، كانت علاوته البالغة ١٠ آلاف دولار قد انقضت. طلب "سمير" ذلك أيضًا، وحصل عليه. أكد له مديره أن هذا كان أفضل ما بوسعه القيام به.

وصل راتب "سمير" بالفعل إلى ٢٠ ألف دولار في سنته الأولى وحدها، ناهيك عن ذكر الأرباح التي ستحققها الزيادة في الراتب الأساسي، لكن لم يكن قد انتهى بعد. كان لا يزال يتلقى المصاريف الدراسية؛ لذا كان عازمًا على أن يجد طريقة أخرى لدعم عائلته. كان لديه قدر وفير من وقت الفراغ في أثناء الفصل الأخير في كليته؛ لذا فاوض على ترتيب استشاري للعمل مع الشركة بدوام جزئي. وافقت الشركة على أن تدفع له ١٣٥ دولارًا في الساعة، ومن خلالها سيحصل "سمير" على صافي ٥٠ ألف دولار أخرى في غضون أشهر قليلة. عند هذه المرحلة، وقع على العقد، بعد أن رفع بدله الكلي بأكثر من ٧٠ ألف دولار. يقول "سمير": "كَوْني قادرًا على الاستمرار في الضغط، كان جزءًا كبيرًا منه أنني أتصرف كالعميل. إذا لم أضغط الآن، فماذا سيحدث عندما أتلقى ترقية أخرى؟ سأكون ذلك الشخص الذي لديه ثلاثة أطفال ويُعامل بشكل سيئ. إن التفكير في نفسي كعميل حفزني على الاستمرار. أعطاني بعض الشجاعة الإضافية".

رغم أن مناصرة عائلته ساعدته على النجاح؛ فإن "سمير" كان لا يزال قلقًا حول مدى تأثير ذلك في سمعته في الشركة وعلاقته بمديره. عندما انتهت المفاوضة، شاركه مديره مشاعر مفاجئة: أعجب بحزم "سمير". يقول "سمير": "كان جزءًا من سبب رغبة مديري في استمراري في العمل. لقد احترم أنني لن أقبل بأن أعامل بشكل سيئ أكثر من ذلك". يبالغ محبو العطاء، وخصوصًا الميالين للتآلف مع الآخرين، في تقدير درجة الحزم التي قد تكون مربكة للآخرين. لكن "سمير" لم يجنِ الاحترام بحكم التفاوض؛ كان مديره معجبًا بطريقة تفاوضه. عندما رفضت الموارد البشرية في البداية طلب "سمير"، شرح ظروف عائلته. "لست مضطرًّا للقلق فحسب إزاء دفع الإيجار الآن. إن لديَّ عائلة أدعمها وقروضًا عليَّ سدادها. هل يمكنك تحقيق هذا من أجلي؟" بالطلب نيابة عن عائلته، بدلًا من نفسه، كان "سمير" يحافظ على صورته كشخص محب للعطاء. أظهر أنه على استعداد لتأييد

الآخرين؛ مما أرسل إشارة إيجابية حول قدر الجهد الذي سيبذله في العمل عند تمثيل مصالح الشركة.

تسمي "بابكوك" وزملاؤها ذلك بـ *التبرير الارتباطي* - تفسير لطلب يبرز القلق حيال مصالح الآخرين، لا الذات فحسب. عندما تطلب النساء راتبًا أعلى، فإنهن يخاطرن بانتهاك التوقعات بأنهن سيكنَّ "موجهات نحو الآخرين وعطوفات، يعطين لا يأخذن كما هو مطابق لسلوكهن،" كما تكتب "بابكوك" مع "هانا رايلي باولز". بينما قد تكون النساء قلقات بشكل واضح من أن الحزم *سينتهك* تقاليد النوع، فإن محبي العطاء من كلا الجنسين يقلقون حيال انتهاك تفضيلات التبادلية الخاصة بهم. إذا ضغطوا بقوة أكثر من اللازم، فسيشعرون كأنهم محبون للأخذ، لا العطاء. لكن عندما يناصر محبو العطاء شخصًا آخر، فإن الضغط يتواءم كثيرًا مع قيمهم لحماية مصالح الآخرين وتشجيعها: قد يعزو محبو العطاء الأمر للاهتمام. وعن طريق تقديم التبريرات الارتباطية[٢٨]، يقوم محبو العطاء بما هو أكثر من التفكير في أنفسهم كعملاء مناصرين للآخرين؛ فيقدمون أنفسهم كعملاء يناصرون الآخرين، وهي طريقة قوية للحفاظ على صورتهم الذاتية وأيضًا صورتهم الاجتماعية كمحبين للعطاء.

أثبت هذا المنطق بأنه ذو صلة بـ "ليليان باور" عندما قررت التوقف عن السماح للعملاء أن يعاملوها كشخصية خاضعة. تشير "باور" قائلة: "أريد أن أكون كريمة، وأبني الثقة مع العملاء، لكن هذا لا يعني أنه بإمكانهم استغلالي". لرفض طلبات العملاء التي تقع خارج نطاق المشروع، استخدمت مجموعة من التأييد والتبريرات الارتباطية. بدءًا بالتأييد، بدأت "باور" تفكر في نفسها كعميل من أجل الاستشاريين في فريقها. "لدى محبي العطاء جانب قوي. في التفاوض مع العميل، أشعر بالكثير من المسئولية تجاه فريقي، وهذا يجعلني أكثر استعدادًا لوضع حدود قوية"، ثم طورت عادة للتعبير عن هذه المسئولية لعملائها: "عندما يطلب عميل ما طلبًا غير معقول، أوضح أن هذا سينهك فريقي، أو يجبرهم على العمل لساعات جنونية. يعرف العميل أنني سأبذل جهدًا كبيرًا للقيام بما هو صواب بالنسبة له؛ لذا عندما أصده، يكون لذلك تأثير أكبر بكثير: يوجد سبب جيد له.

تخطي الضعف

إن تطـور "ليليان" ذكرني بشــيء خاصـ بي. كطالب جديد فــي الكلية، قبلت وظيفة مندوب إعلانات لصالح شركة ليتس جو لإرشادات السفر. كان طلبة جامعة هارفارد يكتبون وينتجون إرشـادات شـركة ليتس جو بالكامل، ووصـفت بأنهـا الدليل الأمثل للمسافر محدود الميزانية، منافسة إرشادات شركات لونلي بلانيت، فرومرز، وريك ستيفز كالمصدر الذي تلجأ إليه للتجول في بلدة أجنبية بثمن زهيد. في يومي الأول، سـلمتني مديرتي لائحة بالعملاء وقالت: "أنفق هـؤلاء الناس حوالي ٣٠٠ ألف دولار العام الماضــي على الإعلانات في كتب ليتس جو. اتصـل بهم فحسـب وأقنعهم بأن يعلنوا مجددًا"، ثم التفتت وسارت مبتعدة.

بينما أدركت أنني لن أحصـل على أي تدريب، بدأت أصـاب بالهلع. فليست لديَّ أية معرفة عن المنتج ولا أية خبرة ذات صـلة، ولم أغادر قط أمريكا الشمالية. كنت أبلغ الثامنة عشرة فقط، ولم يكن لديَّ عمل يوحي لي باقتراحات للمبيعات على نواب الرؤساء في شركات دولية مهمة*.

اسـتجمعت الشـجاعة للاتصــال بواحد من المعلنين القدامى لشركة ليتس جو، رجل يدعى "سـتيفن" يدير وكالة سفريات. ما إن بدأ يتحدث، حتى كان من الواضح أنه غاضب. تمتم قائلًا: "في البداية، كنت سعيدًا لأن أرى وكالتي ممتدحة في الكتب، منفصـلة عن إعلاني، إلى أن رأيت معلومات الاتصـال القديمة مذكورة. لكي يتمكن قراؤكم من الاتصـال بي، كان عليَّ دفع مئات الـدولارات للاحتفاظ بعناوين بريدية وحسـابات بريـد إلكترونــي قديمة". شـرحت بلطـف أن الإعلان والتحرير قسـمان منفصلان؛ ويمكنني تأكيد صحة إعلاناته، لكن ليس لديَّ أي تأثير في محتوى الكتب نفسها. لم يهتم "ستيفن"؛ طلب خصمًا على الإعلانات كي يعوض الخطأ التحريري وهدد أنه لن يقوم بتجديد إعلانه إذا لم أوافق. ولشـعوري بالسـوء من أجله، منحته ١٠٪ خصـمًا. انتهك ذلك سياسـة شـركة ليتس جو التي كانت واضـحة في عقدي، والتي تمنع كل الخصـومات التي لم تظهر في وسـائلنا الإعلامية، وكان هذا عرضًـا للمزيد من الأخطاء التي ستأتي.

---

* علمت لاحقًا فحسب أن مديرتي عينتني لأن من كان قبلي ترك العمل منذ ثلاثة أسابيع، وكانت بائسة لإيجاد مَن يحل محله؛ فقد كانت الوظيفة مفتوحة منذ عشرين يومًا وكنت أنا المرشح الوحيد.

بعد الاتصـــال بعشــرات العملاء، أعطيت ثلاثة آخرين خصومات، ووقعت عقودًا قليلة للغاية، الأمر الذي أصــبح مخزيًا عندمــا علمت أن لدى ليتس جو معدل تجديد للعملاء بنســبة ٩٥٪. وبالإضافة إلى عدم جلب أية أرباح، عندما طالب عميل بإعادة المال الذي دفعه على إعلان في العام السابق، استسلمت، لأصبح أول موظف يرد مالًا لإعلان أصبح بالفعل في الكتب. بالتعاطف مع العملاء ومحاولة الإيفاء باحتياجاتهم بأية طريقة ممكنة، كنت أســاعدهم على حســاب نفســي - ناهيك عن ذكر شركتي. كنت بمثابة كارثة بالنسبة للشركة، وكنت مستعدًّا للاستقالة.

لــم تكــن المرة الأولى التــي أكون فيها محبًّا للعطاء بشــكل خاطــئ. عندما كنت في الرابعة عشــرة، قررت أن أصــبح غواصًــا. عزمت على إتقان فن إلقاء نفسي في الهواء، وأن أقوم بالشقلبات والتقلبات، والدخول في الماء برشاقة بدون تناثر الماء. بغض النظر عن أنني اســتطعت بالكاد القفز، أو التقلــب، أو الالتفاف، كنت مرعوبًا من تجربة غطســات جديدة، وأطلق عليَّ زملائي في الفريق بســبب قلة مرونتي لقب "فرانكشــتاين". ذات يــوم، أجبرنــي مدربي على التدريب الشــاق أملًا في تحســين توقيتي. بعد ساعات عدة من الجهد، أعلن أنني كنت غير قادر على الإيقاع.

طــوال الســنوات الأربــع التالية، كنت أتمرن ســت ســاعات يوميًّا. وفــي النهاية، أصــبحت مشــاركًا فــي نهائيات الولايــة مرتين، ومؤهــلًا وطنيًّا لأوليمبياد الشــباب مرتيــن، وغطاسًــا أمريكيًّــا مثاليًّــا. كنت سأســتمر للتنافــس على مســتوى منتخب الرابطــة الوطنيــة لرياضــة الجامعــات بجامعة هارفــارد. لكن على طــول الطريق، ضــحيت بنجاحي. قبل أكبر مســابقة في حياتي بعدة أشــهر، تطوعت لتدريب اثنين من المنافســين لي. علمتهما غطسات جديدة، وكشفت لهما عن سر التألق، موضحًا لهما كيف يختفيان في الماء في نهاية الغطسة.

وردا لي المعروف بهزيمتي في بطولات الولاية، ببضع نقاط فحسب.

فــي شــركة ليتس جو، كنت مــرة أخرى أفيد الآخرين على حســاب نفســي. رغم أنني كنت أساعد العملاء على توفير المال، فإنني كنت ضعيفًا، أخسر أرباح الشركة وأضــحي بعمولتي. لكن في الأســبوع التالي، تصــادف أنني التقيت بمديرة مساعدة جديدة في الشركة كانت وظيفتها نتيجة لأرباح الإعلانات التي حققها الموظف الذي سبقني. جعلت الوظيفة الأمر ممكنًا لها لأن تدفع مصاريف كليتها. وكان ذلك الإلهام الــذي احتجت إليه: أدركت أن زملائي يعتمدون عليَّ. وكطالب، لم تكن لديَّ زوجة أو

أطفال بعد، لكن استطعت أن أرى نفسي عميلًا نيابة عن طلبة الكليات الباحثين عن وظائف تسهم في دفع تكلفة المصاريف الدراسية وتزودهم بخبرات عملية ذات معنى. قد أكون خاضعًا عند الضغط من أجل مصالحي فحسب، لكن عندما كنت أمثل مصالح الطلبة، كنت على استعداد للمحاربة من أجل حمايتهم.

قبل مفاوضة ساخنة مع صاحب فندق فرنسي شرس يطالب بخصم، فكرت في مدى دعم الأرباح لخلق الوظائف؛ مما أعطاني العزيمة لأن أكون قوي الإرادة. أضفت تبريرًا ارتباطيًّا: إذا منحته خصمًا، فسيكون من العدل فحسب أن أقدم الشيء نفسه لعملائنا الآخرين، ولديَّ مسئولية أن أكون ثابتًا على مبدأ. وانتهى به الأمر لدفع الثمن كاملًا.

بعد أربعة أشهر، سجلت أرقامًا قياسية بالشركة عن طريق جلب أكثر من ٦٠٠ ألف دولار في الأرباح، مضاعفًا تقريبًا رصيد الموظف السابق، وحاصلًا على أكثر من ٢٣٠ ألف دولار من الاتصالات غير المرتبة لعملاء محتملين جدد. بعت أكبر صفقة إعلانات في تاريخ الشركة، وأعلن رئيسنا في مأدبة عشاء أنني كنت "واحدًا من أفضل مساعدي الإعلانات الذين انضموا" للشركة. في عمر التاسعة عشرة، ترقيت لمدير مبيعات الإعلانات؛ مما جعلني مسئولًا عن ميزانية أعلى من مليون دولار وجعلني مسئولا عن تعيين فريق عملي وتدريبه وتحفيزه.

بعد أن ترقيت مباشرة، انهارت فقاعة الإنترنت. انسحب أكثر من ١٢ عميلًا من العمل حتى قبل أن يبدأ موسم إعلاناتنا، وأخبرني ٦ من أكبر عشرة عملاء لدينا بأن ميزانيات إعلاناتهم انخفضت؛ لذا لن يكونوا قادرين على التجديد. وفي نهاية الأمر، خسرت شركة ليتس جو ٢٢ من العملاء الأوفياء و ٤٣٪ من الميزانية الإجمالية للعام السابق. وأتت أسوأ ضربة عندما اتصل أكبر عملائنا. كان "مايكل"، نائب رئيس وكالة سفريات الطلبة التي اشترت الصفقة المحققة للرقم القياسي العام السابق. أخذ "مايكل" نفسًا عميقًا وقال: "أنا آسف للغاية لإخبارك بذلك؛ لأننا نحب منتجكم وقيمة هذه العلاقة. لكن بسبب قيود في الميزانية وتداعي سوق السفريات، أنا لست متأكدًا من أننا نستطيع تحمل نفقات الإعلان هذا العام على الإطلاق. ولمجرد التفكير في الأمر، سنحتاج إلى خصم كبير".

ونظرًا لعلمي بأن العديد من الوظائف تعتمد على الأرباح الناتجة من شركة "مايكل"، أصبحت مناصرًا وضغطت في المقابل. لأن منافسيه كانوا يسحبون

إعلاناتهم، أخبرت "مايكل" بأن هذه فرصة لجني أفضلية في المنافسة - وما أفضل وقت للاستثمار إلا في أثناء الكساد؟ قال إنه سيتحقق مع مديره ويعاود الاتصال بي. في الأسبوع التالي، اتصل بي بأخبار سيئة: كان لديه تفويض للإعلان في كتبنا فقط إذا استطاع الحصول على صفقة العام السابق نفسها، وفقط إذا كان هناك خصم ٧٠٪. كان هذا سيخفض إنفاقه من ١٢٠ ألف دولار إلى أقل من ٤٠ ألفًا.

بينما كنت أحاول اكتشاف قدر الخصم الذي يمكننا تحمله، ذهبت لتدريب غطس. وبينما كنت جالسًا على كرسي على حمام السباحة، تبين لي أن هناك فارقًا كبيرًا بين الغطس وشركة ليتس جو. فالرياضات الفردية تتضمن مسابقات محصلتها صفر حيث تعني مساعدة المنافسين على الفوز بأنني سأكون أكثر احتمالاً للخسارة. ومع ذلك، في العمل، كان ربح الجميع أمرا ممكنا؛ لم يكن حتميًّا أن تكون مصالح عملائي على خلاف مع مصالحي. عندما بدأت أتأمل مصالح "مايكل"، أدركت أنه قد يقدر منتجات ليعطيها مجانًا في متجره. علمت من الزملاء أن عقد النشر الخاص بنا منح شركة ليتس جو حقوق بيع أو ترخيص أي محتوى لا يتجاوز العشرين صفحة؛ لذا عرضت عليه رعاية منتج جديد: كتيبات سفر ليتس جو من عشرين صفحة يستطيع تقديمها للزبائن. سيقدر الزبائن نصائح السفر المجانية وقد يبقون لفترة أطول في المتجر أو يكونون أكثر احتمالا للعودة. وبما أن الأموال ستأتي من ميزانية التوزيع لا ميزانية الإعلانات، كان قادرًا على إعادة النظر في العملية برمتها. عندما فكرت أكثر في مصالح "مايكل"، أدركت أن الكتيبات ستكون أكثر قيمة له إذا استطاع أن يكون الراعي الوحيد لها، بدلًا من أن تكون هناك إعلانات شركات أخرى فيها. اتفقنا على صفقة نافعة للطرفين للرعاية الحصرية، وانتهى به الأمر لإنفاق أكثر من ١٤٠ ألف دولار، متصدرًا رقمي القياسي السابق لأكبر صفقة إعلانات في تاريخ الشركة.

بينما مكنني التأييد والتبريرات الارتباطية من أن أصبح أكثر حزمًا في مفاوضات الخسارة والربح، كان تبني وجهات نظر الآخرين هو ما ساعدني على توسيع الكعكة والنجاح في مفاوضات الربح للجميع. في النهاية، رغم أزمة الإنترنت، أدى هذا المنهج إلى قيام أكثر من نصف عملائنا المجددين بزيادة صفقات إعلاناتهم. جلب فريقنا أكثر من ٥٥٠ ألف دولار في الأرباح؛ مما جعل الأمر ممكنًا لزيادة حجم موظفينا وتقديم مبادرات تسويق جديدة. بعد أشهر من مطاردة العملاء المتأخرين

في الدفع لسداد ما عليهم من مستحقات، أصبحت المدير الوحيد في تاريخ الشركة الذي جلب ١٠٠٪ من الحسابات المتلقاة، بدون ترك أية ديون معدومة. وتم انتخابي في مجلس إدارة الشـركة وحصلت على جائزة مدير العام للقيادة والالتزام والفطنة العملية. ترسـخ الدرس الذي تعلمته في شـركة ليتس جو بداخلي، وقررت أن أقضـي بقية مسـيرتي المهنية في تعليم محبي العطاء الآخرين ما اكتشفته حول التغلب على تأثير الخنوع.

لعدد من السـنوات، عرف الباحثون أن المفاوضـين الناجحين يميلون للعمل في نمط الاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين. في تحليل شـامل لثمان وعشـرين دراسة مختلفة أجراها عالم النفس الهولندي "كارستن دي درو"، لم يكن أفضل المفاوضين محبين للأخذ أو محبين للعطاء ومؤثرين للآخرين[٢٩]. ركز محبو الأخذ على المطالبة بالقيمة: رأوا المفاوضـات محصلتها صفر، سباقات يربح فيها طرف ويخسر الآخر ولم يثقوا بخصـومهم؛ لذا ساوموا بعدوانية، متجاهلين فرص خلق القيمة من خلال تطوير فهم لمصـالح نظرائهم. وقام محبو العطاء المؤثـرون للآخرين بالعديد من التنازلات أكثر من اللازم، نافعين نظراءهم على حسـاب أنفسهم. كان المفاوضون الأكثـر فاعلية هم المهتمين بأنفسـهم إلـى جانب الآخرين: ذكروا قلقًـا عاليًا تجاه مصـالحهم وقلقًـا عاليًا تجاه مصـالح نظرائهم. بالبحث عن فرص لنفع الآخرين وأنفسـهم، كان محبـو العطاء المهتمون بأنفسـهم إلى جانب الآخريـن قادرين على التفكير بطرق أكثر تأثيرًا والتعرف على حلول يربح فيها الجميع لم يلتفت لها كل من محبي الأخذ ومحبي العطاء المؤثرين للآخرين. بدلًا من التخلي عن القيمة فحسـب مثـل محبي العطاء المؤثريـن للآخرين، خلق محبو العطاء المهتمون بأنفسـهم إلى جانب الآخرين القيمة أولًا. وبحلول وقت منحهم قطعًا من الكعكة، كانت الكعكة كلها كبيـرة كافيـة بحيث يوجد قدر وفير متبـقٍّ للمطالبة به لأنفسـهم: يمكنهم أن يعطوا أكثر ويأخذوا أكثر.

يأسر مفهوم توسيع الكعكة ذلك نقطة تحول في مسيرة "ليليان" المهنية، فرغم أنها تعلمت الصد مع العملاء ووضع الحدود للوقت الذي تقضيه في التوجيه ومساعدة محبي الأخذ، لم تكن على اسـتعداد للتخلي عن مساعدة محبي العطاء والمتوسطين بين الأخذ والعطاء. عندما كان المسـاعدون الأصغر الذين لا يبدون كمحبين للأخذ

يحتاجون إلى المساعدة، كانت لا تزال تعطي بطريقة إيثارية، مضحية بقدر مبالغ فيه من وقتها بغض النظر عن جدولها ومتطلباتها الخاصة.

تبنى "جاسون جيلر" منهجًا أكثر اهتمامًا بالنفس إلى جانب الآخرين: وجد طريقة لتوسيع قدر العطاء الذي يمكنه تحقيقه بدون زيادة المتطلبات على وقته. أشرك "جيلر" الآخرين في حمل العمل، متيحًا فرصًا لهم لأن يصبحوا محبين للعطاء، بينما حمى نفسه من أن يصبح أكثر توترًا. كمدير أول، عندما كان المحللون الأصغر يطلبون مساعدته، كان "جيلر" يقترح غداء، ويدعو اثنين من المديرين الأحدث للانضمام له. فتح هذا الباب للمديرين لأن يتقربوا منه، وبالنسبة لهم لأن يقدموا التوجيه للمحللين الماليين الأصغر سنًّا. يقول: "إنها طريقة رائعة لبناء الدعم لمن هم أصغر منهم". بدلًا من القيام بكل العطاء بنفسه، كان قادرًا على ربط المحللين الأصغر بعدة موجهين، قدموا قاعدة أوسع من المعرفة والمشورة.

بعد أن قيل لها إنها كريمة بشكل مبالغ فيه، تبنت "باور" منهجًا يشبه منهج "جيلر". بدأت تقوم بجلسات توجيه للمجموعات بدلًا من جلسات فردية:

> سألت نفسي: "هل أنا حقًّا الشخص الوحيد الذي يستطيع المساعدة في هذا الحدث يعنيه؟" حاولت ألا أفكر في نفسي كالمصدر الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه، وبدأت أصل الناس لمساعدة بعضهم. الآن، أصبحت صريحة إلى حد كبير مع من أوجههم. وأخبرهم قائلة: "لقد قام بعض الأشخاص بهذا من أجلي، ويجب أن تقوموا به من أجل الآخرين. يوجد توقع بأنه عندما تتلقى هذا النوع من الكرم من الناس، فإنك تحتاج لأن تدفع الأمر قدمًا".

وبقرارها ألا تتحمل العبء وحدها، وسعت "باور" الكعكة؛ مما مكن عطاءها من أن يكون له أثر أوسع بينما حمت وقتها. تقول باور: "إذا كان لديك خليط طبيعي من محبي العطاء، ومحبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء في شركتك، يمكنك القيام بالكثير لتعظيم نزعة العطاء، وكبت نزعات الأخذ الأكثر عدوانية، وتحويل المتوسطين بين الأخذ والعطاء في اتجاه حب العطاء. توجد طاقة ورضا ستحصل عليهما من ذلك. وبطريقة خاصة، يسبب ذلك إدمانًا".

بدلاً من افتراض أنهم خُلقوا لأن يكونوا خاضعين، يدرك محبو العطاء الناجحون أن خياراتهم اليومية تشكل النتائج التي يحققونها في المواقف التنافسية، والهجومية. يكمن الخطر بشكل أقل في العطاء نفسه، وأكثر في الإصرار على التمسك بنمط تبادلي واحد عبر كل التعاملات والعلاقات. وكما يوضح عالم النفس "براين ليتل"، فحتى إن كان نمط كالعطاء هو طبيعتنا الأولى، فإن قدرتنا على الازدهار تعتمد على تطوير راحة كافية مع منهج التوسط بين الأخذ والعطاء حتى تصبح طبيعة ثانية[٣٠]. رغم أن العديد من محبي العطاء الناجحين يبدأون بالوضع الاعتيادي للثقة بنيات الآخرين، فإنهم أيضًا حريصون لفحص بيئاتهم لاكتشاف محبي الأخذ المحتملين، ومستعدون دائما للانتقال من الشعور بعواطف الشخص المحب للعطاء إلى تحليل أفكاره، والتحول من العطاء بدون شروط إلى منهج مدروس أكثر لإستراتيجية العين بالعين الكريمة. وعندما يشعرون بالنزعة للتراجع، فإن محبي العطاء الناجحين مستعدون لأن يستمدوا مؤنًا من الحزم من التزاماتهم تجاه الأشخاص الذين يهمونهم.

بالنسبة لـ "ليليان باور"، حفزت تلك الانتقالات الإستراتيجية تغييرها، فبينما تعلمت "باور" أن ترفع نقاط قوتها الغريزية لتأييد الآخرين وقراءة دوافعهم، عدلت سلوكها للاستثمار فيمن يمكن أن يكون لها أكبر تأثير فيهم ويمكنها تشجيعهم للعطاء أيضًا. كان الأثر التراكمي هو الذي حولها من خاضعة إلى شخصية ناجحة محبة للعطاء. ورغم أن كرمها أبطأ ارتقاءها لمنصب شريك في البداية، فإن الأمر انتهى بها إلى الحصول عليه قبل الموعد المحدد. كانت "ليليان باور" واحدة من الأعضاء الأوائل من فئتها الاستشارية الذين أصبحوا شركاء في شركاتهم.

٨

تحول البخيل

لماذا يستطيع فريق كرة قدم أو بصمة إصبع أو اسم معين أن يجرفنا في الاتجاه الآخر؟

أيًا كان القدر المفترض من الأنانية فى أحد الأشخاص، توجد بوضوح بعض الثوابت في طبيعته تجعله يهتم بخطوط الآخرين، وتصير سعادتهم ضرورية بالنسبة له، رغم أنه لا يجني أي شيء منها سوى متعة مشاهدتها[١].

ـ آدم سميث، مؤسس علم الاقتصاد

في عام ١٩٩٣، ترك رجل يدعى "كريج نيومارك" شركة آي بي إم بعد سبعة عشر عامًا ليتولى منصب أمن حاسبات آلية في شركة "تشارلز شواب" في سان فرانسيسكو. كرجل أعزب جديد في منطقة خليج سان فرانسيسكو، كان يبحث عن طرق ليضفي بعض الإثارة على حياته الاجتماعية. في بداية عام ١٩٩٥، بدأ يرسل رسائل إلكترونية لأصدقائه لمشاركة معلومات عن الفنون المحلية والأحداث التكنولوجية. انتشر الخبر، وبدأ الناس يوسعون المنشورات فيما وراء الأحداث إلى نشر الوظائف الخالية والشقق والأشياء المتنوعة المعروضة للبيع. بحلول شهر يونيو، نمت لائحة البريد الإلكتروني لتصل إلى ٢٤٠ شخصًا. كان عددًا كبيرًا للغاية بالنسبة للبريد الإلكتروني المباشر؛ لذا نقلهم "كريج" إلى برنامج قائمة بريد إلكتروني. في عام ١٩٩٦، تم إطلاق موقع إلكتروني، وأطلق عليه "كريجليست"[٢]. وبنهاية عام ٢٠١١، كانت هناك مواقع إلكترونية لـ كريجليست في أكثر من ٧٠٠ موقع حول العالم. في الولايات المتحدة وحدها، يزور حوالي ٥٠ مليون شخص موقع كريجليست كل شهر،

جاعليـن منه واحدًا من أكثر عشـرة مواقع إلكترونية شـهرة فـي البلد - وواحدًا من أكثر ٤٠ موقعًا تتم زيارتها في العالم.

ازدهر كريجليسـت عن طريق مناشـدة غرائزنا الأساسـية للتوسـط بين الأخذ والعطاء؛ فهو يسـهل التعاملات التي يسـتطيع الباعة والمشترون الاتفاق من خلالها على سـعر عادل، متبادلين البضائع والخدمات مقابل ما يستحقونه. بشكل أساسي، يتعلق موقع كريجليسـت بمقايضـة القيمة في تعاملات مباشـرة بين الناس، محققًا توازنًـا عادلاً مفضـلاً بيـن الأخذ والعطـاء. يكتب "نيومـارك" قائلًا: "نحن لسـنا مؤثرين. من إحدى وجهات النظر، نحن مثل سوق للأشياء المستعملة".

هل يسـتطيع نظام مثل هذا أن يعمل مستندًا تمامًا إلى العطاء، بدلًا من التوسط بين الأخذ والعطاء؟

فـي عام ٢٠٠٣، قرر واحد من سـكان أوهايو الأصـليين يدعى "ديـرون بيل" أن يكتشف ذلك. مثل "كريج نيومارك" تمامًا، كان "بيل" في مدينة جديدة حيث افتقد المعلومات؛ لذا بدأ قائمة بريد إلكتروني للأصدقاء. ومتبعًا مبادرة موقع كريجليست، كان "بيـل" يهدف إلى خلق مجتمعات محلية على الإنترنت للتبادل يسـتطيع أي أحد الدخـول إليهـا، والربط بيـن الأشـخاص الذين يريدون بضـائع مع مـن كانوا على استعداد للتخلي عنهم. ولكن في مغادرة جذرية لتبادل كريجليست النموذجي، وضع "بيل" قاعدة أساسية غير معتادة: غير مسموح بالعملات أو المقايضة. كانت الشبكة تدعى فريسايكل[٦]، وكان يجب أن يتم منح كل البضائع مجانا.

اشـتعلت فكرة فريسـايكل عندما طـور "بيل" وأدار برنامج تدوير للشـركات في منظمـة غيـر هادفة للربح تسـمى رايز فـي مدينة توكسـون، بولاية أريزونـا. بدأت الشـركات المحلية تعطي "بيل" أشـياء مسـتخدمة كانت لا تزال في حالة جيدة لكن لـم تكن قابلة لإعـادة التدوير، مثل أجهزة الحاسـب الآلي والمكاتـب. أملًا في منح الأشياء لأناس يحتاجون إليها، قضى "بيل" ساعات على الهاتف عارضًا هذه الأشياء للجمعيات الخيرية، لكنه حقق تقدمًا قليلًا. في الوقت نفسـه، كان لديه سرير يرغب في منحه، لكن محلات البضـائع المسـتعملة لن تقبله. أدرك أنه قد يكون قادرًا على حـل كلتا المشـكلتين عـن طريق مجتمـع على الإنترنـت يوفق بين المحبيـن للعطاء والمتلقين لهذا العطاء بكفاءة أكبر.

أرسل "بيل" بريدًا إلكترونيًا أوليًا يعلن فيه عن فريسايكل لحوالي ٤٠ صديقًا، داعيًا إياهم للانضمام ونشر الخبر. عندما بدأ بعض الأعضاء الأوائل لموقع فريسايكل ينشرون أشياء للتبرع، تفاجأ "بيل". عرضت سيدة التبرع بزجاجة صبغة شعر استخدمت جزئيًا، والتي قد تنتهي صلاحيتها في غضون ساعات. كتبت: "يجب أن يتم استخدامها سريعًا حقًا؛ لذا إذا كان أي أحد يرغب في جعل لون شعره داكنًا، فالليلة هي الليلة المنشودة". نشر رجل من تكساس شيئًا مرغوبًا فيه أكثر - معدات لصيد الأسماك - لكن كان هناك شرط. كان سيعطيها فقط لشخص سرقت منه معدات لصيد الأسماك. "وأنا طفل منذ ٣٤ عامًا، سرقتُ صندوق معدات صيد سمك. ومن المستحيل أن أتمكن من إيجاد الشخص صاحب الصندوق وتصحيح الأمر؛ لذا فأنا أحاول أن أقوم بأفضل شيء تالٍ". مع إيجاد بعض الناس لثغرات توفيق بين الأخذ والعطاء في النظام، ومحاولة آخرين للتبرع بالمهملات، بدا موقع فريسايكل كأنه قضية خاسرة.

لكن "بيل" آمن بأن "قمامة شخص ما قد تكون كنزًا لشخص آخر حقًا". وتبرع بعض الناس بكنوز حقيقية على فريسايكل كان من الممكن أن يبيعوها ببساطة على كريجليست. تبرع أحد الأشخاص بكاميرا في حالة ممتازة تساوي على الأقل ٢٠٠ دولار؛ وتبرع آخرون بأجهزة كمبيوتر جيدة، شاشات مسطحة، مقاعد سيارة للرضع، بيانو، مكانس، وأدوات تمارين رياضية. عندما بدأ فريسايكل في مايو ٢٠٠٣، كان هناك ٣٠ عضوًا. وخلال عام، نما الموقع بمعدل مذهل: كان هناك أكثر من ١٠٠ ألف عضو في ٣٦٠ مدينة حول العالم. وبحلول مارس ٢٠٠٥، زادت عضوية فريسايكل عشرة أضعاف، واصلة إلى مليون عضو.

مؤخرًا، قرر علماء الاجتماع "روب ويلر" و"فرانك فلين" و"سونيا زاك" دراسة ما يدفع الناس للمشاركة في أنظمة التبادل[٤]. كانوا يسعون جاهدين لفهم الجدال القوي الدائر بين علماء الاجتماع، الذين آمن العديد منهم بأن أنواع التبادل المباشر التي تحدث في كريجليست هي الطريقة المثالية لتبادل المصادر. وعن طريق السماح للناس بمقايضة القيمة جيئة وذهابًا، فإن نظامًا مثل كريجليست يستفيد من حقيقة أن معظم الناس متوسطون بين الأخذ والعطاء. لكن بعض الخبراء توقعوا النمو السريع لأنظمة مثل فريسايكل؛ حيث يعطي الأعضاء لشخص ما ويتلقون من شخص آخر، ولا يقومون أبدًا بمقايضة القيمة جيئة وذهابًا مع الشخص نفسه.

كان هؤلاء الباحثون مقتنعين بأنه رغم أن نظام تبادلية معممًا مثل هذا يعتمد على أن يكون الناس محبين للعطاء، ويمكن أن يتم استغلاله من قبل أشخاص محبين للأخذ، فإنه من الممكن أن يكون مثمرًا في تسهيل تبادل البضائع والخدمات بالضبط مثل التوفيق المباشر.

والتفسير الحدسي هو أن نوعي الأنظمة يجذبان نوعين مختلفين من الناس. ربما كان المتوسطون بين الأخذ والعطاء منجذبين لـ كريجليست، بينما يتدافع المحبون للعطاء نحو فريسايكل*. كما أخبرني "ديرون بيل": "إذا كان هناك محبون للأخذ فقط، لما كان موقع فريسايكل موجودًا". لكن فريق "ويلر" وجدوا أن هذه لم تكن القصة كاملة.

رغم أن فريسايكل نما من ناحية عن طريق جذب أناس يميلون بالفعل بقوة نحو اتجاه العطاء، فإنه حقق شيئًا أكثر إثارة للإعجاب بكثير. بطريقة ما، استطاع فريسايكل أن يشجع المتوسطين بين الأخذ والعطاء والمحبين للأخذ على التصرف كمحبين للعطاء. ولاكتشاف طريقة عمل فريسايكل، درس فريق "ويلر" عينات عشوائية من الأعضاء من كل من كريجليست وفريسايكل. جمعوا استبيانات من أكثر من ألف عضو من كل من موقعي التبادل من عشرات المجتمعات حول الولايات المتحدة، لقياس أنماط التبادلية عن طريق مطالبة الأعضاء بالإجابة عن سلسلة من الأسئلة حول ما إذا كانوا يفضلون بشكل عام أن يعظموا مكاسبهم أو يسهموا للآخرين. تبرع المحبون للعطاء بمتوسط ٢١ شيئًا على فريسايكل. كان بإمكان المحبين للأخذ ألا يعطوا أي شيء، لكنهم تبرعوا بمتوسط أكثر من ٩ أشياء على فريسايكل.

بشكل مثير، في الحقيقة، ينضم الناس غالبًا لـ فريسايكل للأخذ، لا للعطاء. يقول "بيل": "يسمع الناس عادة عن فريسايكل كطريقة للحصول على أشياء مجانية. سينضم الشخص العادي مفكرًا: "يمكنني الحصول على شيء بلا مقابل". لكن يحدث تحول نوعي. كانت لدينا موجة كبيرة من الآباء الجدد الذين احتاجوا إلى المساعدة في الأوقات الصعبة. تلقوا عربات أطفال، مقاعد رضع للسيارة، أسِرَّة، وكراسي أطفال. ولاحقًا، بدلًا من بيعها على موقع كريجليست، بدأوا يتبرعون بها".

---

* لدى العديد من صفحات موقع كريجليست بالفعل جزء مخصص لمنح أشياء مجانية، لكن شهرتها ضعفت بسبب شهرة صفحات البيع والشراء.

ما الذي يدفع الناس للانضمام إلى مجموعة بنية الأخذ، لكن ينتهي بهم الأمر للعطاء؟

تفتح الإجابة عن هذا السؤال طريقة أخرى يتجنب بها المحبون للعطاء قاع سلم النجاح. عند التعامل مع الأفراد، من المعقول بالنسبة لمحبي العطاء أن يحموا أنفسهم عن طريق المشاركة في فحص الإخلاص والتصرف بشكل أساسي كمتوسطين بين الأخذ والعطاء في التبادلات مع محبي الأخذ. لكن في محيط المجموعات، توجد طريقة أخرى لمحبي العطاء كي يتأكدوا من أنه لن يتم استغلالهم: أن يجعلوا كل شخص في المجموعة يتصرف أكثر كمحب للعطاء. تم التنبؤ بتلك الإستراتيجية من قبل "جاسون جيلر" و "ليليان باور"، الذين طلبوا بشكل مباشر من الموظفين الذين قاموا بتوجيههم أن يدفعوا الأمر قدمًا في مجموعات توجيه للزملاء الأكثر حداثة. سابقًا، قام "آدم ريفكين"، محب العطاء الشهير بوادي السيليكون الذي أطلقت عليه مجلة فورتشن أفضل مكون للعلاقات، بالشيء نفسه في شبكته بأكملها. دعا الأشخاص الذين استفادوا من عطائه لأن يساعدوا أناسًا آخرين في شبكة علاقاته، وتطورت قاعدة العطاء الخاصة به. كما كتبت في الفصل الافتتاحي، من النادر أن يكون للناس نمط تبادل واحد يستخدمونه بشكل موحد في كل نطاق من حياتهم. إذا طورت مجموعة قاعدة للعطاء، فسيلتزم الأعضاء بالقاعدة ويعطون، حتى ولو كانوا أكثر نزعة لأن يكونوا محبين للأخذ أو متوسطين بين الأخذ والعطاء في مكان آخر. يقلل هذا من مخاطر العطاء المبالغ فيه: عندما يسهم الجميع، تكون الكعكة أكبر، ولا يصبح المحبون للعطاء عالقين في المساهمة بأكثر بكثير مما يحصلون عليه.

ماذا عن المجموعات التي تستطيع جرف الأعضاء في اتجاه حب العطاء؟ في نهاية هذا الفصل، سأقدم لكم نشاطًا قويًا بدأت بعض الشركات وكليات إدارة الأعمال الرائدة في العالم استخدامه لتحفيز العطاء بين المحبين للأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء، بالإضافة إلى محبي الأخذ. لكن أولًا، بتفريغ محتويات نجاح فريسايكل في تحفيز المتوسطين بين الأخذ والعطاء والمحبين للأخذ في اتجاه العطاء، يمكننا أن نجني فهمًا أعمق لما يستطيع الأفراد والشركات القيام به لتبني مستويات أعلى من العطاء. ونقطة البداية هي أن نسأل لماذا يعطي الناس في المقام الأول.

جدال الإيثار

لأربعين عامًا تقريبًا، خاض اثنان من أكثر علماء النفس تميزًا في العالم جدالًا حول إذا مــا كان قرار العطاء يمكن أن يكون مؤثرا بشــكل خالص، أو إذا كان دائمًا أنانيًّا في النهاية. بدلًا من الجدال حول الفلســفة، أتى كل منهما للمعركة شــاهرًا ســلاحًا أكثر فتكًا: التجربة النفسية.

كان المدافــع عــن الإيثــار الخالص[٥] "ســي. دانيال باتســون"، الذي آمــن بأننا ننخرط في عطاء غيري حقيقي عندما نشــعر بالتعاطف تجاه شــخص آخر محتاج. وكلمــا زادت حاجتــه، وزاد تعلقنا بالشــخص المحتــاج، تعاطفنا معــه أكثر. عندما نتعاطف مع شخص ما، فإننا نركز طاقتنا وانتباهنا على مساعدته - ليس بسبب أن ذلك ســيجعلنا نشعر شعورًا جيدًا لكن بسبب أننا نهتم بصدق. يؤمن "باتسون" بأنه رغم أن بعض الناس يشــعرون بالتعاطف بحــدة أكثر ومرات أكثر من الآخرين، فإنه ظاهريًّا لدى كل البشــر القدرة على التعاطف - حتى أكثر المحبين للأخذ نفورًا من الناس. وكما قال "آدم ســميث" منذ قرون مضــت: "إن العاطفة التي نشعر بها تجاه بؤس الآخرين...لا يمكن أن تكون مقصــورة على الشــرفاء ومحبي الإنســانية، رغم أنهم ربما يشــعرون بها بأبدع إحســاس. حتى أكثر الناس وحشــية، والمنتهك الأكثر فظاظة لقوانين المجتمع، لا يفتقر إليها تمامًا".

أمــا المخالف لهذا الرأي[٦] فهــو "روبرت كيالديني"، الذي يجادل بأنه لا يوجد ما يسمى بالإيثار الخالص. وهو يؤمن بأن البشر كثيرًا ما يكونون كرامًا، محبين للعطاء، ومهتميــن بالآخريــن. لكنه لا يعتقد أن هذه الســلوكيات إيثارية بالكامل في الأصــل. ويؤمن بأنه عندما يتأذى الآخرون، فإننا نتأذى أيضًا - ويحفزنا هذا على المساعدة. كان أول تحــد يواجــه "كيالديني" لدحض مزاعم "باتســون" هو أنــه عندما يقودنا التعاطف للمســاعدة، فلا يكون هذا بســبب أن هدفنا المطلق هو مساعدة الشخص الآخــر. ورأى أنه عندما يكون الآخرون في ضــيق، فإننا نشــعر بالكــرب أو الحزن أو الذنب. ولتقليل مشــاعرنا الســلبية، فإننا نقدم لهم يد المساعدة. جمع "كيالديني" مجموعة مذهلة من الدراســات التي تشــير إلى أنه عندما يشــعر النــاس بالكرب أو الذنب أو الحزن تجاه شخص آخر في ضيق، فإنهم يقدمون له يد المساعدة.

كان دحض "باتســون" كالتالي: إنها حقيقة أن الناس يســاعدون الآخرين أحيانًا لتقليل المشــاعر السلبية، لكن ليس هذا الســبب الوحيد. والمشاعر السلبية لا تؤدي

دائمًا إلى تقديم يد المساعدة. عندما نشعر بالكرب أو الحزن أو الذنب، فإن هدفنا المطلق هو تقليل تلك المشاعر السلبية. في بعض الحالات، تكون المساعدة هي الإستراتيجية التي نختارها. لكن في حالات أخرى، يمكننا تقليل المشاعر السلبية بطرق أخرى، مثل إلهاء أنفسنا أو الهرب من الموقف تمامًا. وقد اكتشف "باتسون" طريقة ذكية لمعرفة ما إذا كان التعاطف يدفعنا للمساعدة لأننا نريد تقليل كرب شخص آخر أم كربنا نحن. إذا كان الهدف تقليل كربنا، فينبغي أن نختار أي مسار للأفعال التي قد تجعلنا نشعر بالتحسن. وإذا كان الهدف هو تقليل كرب شخص آخر، فينبغي أن نساعد حتى إن كان الأمر مكلفًا، وستجعلنا مسارات أفعال أخرى نشعر بشعور جيد.

في إحدى التجارب، أعطى "باتسون" وزملاؤه الناس اختيارًا: مشاهدة امرأة تتلقى صدمات كهربائية أو مغادرة التجربة لتجنب الكرب. وبشكل غير مفاجئ، غادر ٧٥٪. لكن عندما شعروا بالتعاطف مع السيدة، غادر ١٤٪ فقط؛ وبقي الـ ٨٦٪ الآخرين وعرضوا تلقي الصدمات بدلًا منها. ومن الناس الذين بقوا للمساعدة، كان الذين تعاطفوا بقوة أكثر على استعداد لتحمل صدمات أكثر أربع مرات ممن تعاطفوا أقل. أظهر "باتسون" وزملاؤه هذا النمط في أكثر من نصف دزينة تجارب. حتى عندما يستطيع الناس تقليل مشاعرهم السلبية عن طريق الهرب من الموقف، إذا كانوا يشعرون بالتعاطف، فإنهم يبقون ويساعدون بأية طريقة، على حساب شخصي من الوقت والألم. وعلى أساس هذا الدليل، استنتج "باتسون" أن تقليل المشاعر السيئة ليس السبب الوحيد لقيام الناس بالمساعدة، ودعمه تحليل شامل لخمس وثمانين دراسة مختلفة.

لكن "كيالديني"، واحد من أعظم المفكرين الاجتماعيين في زماننا، لم ينته بعد. أقر بأن التعاطف يستطيع التحفيز على المساعدة. بالطبع تحفزنا مشاعر الاهتمام والتعاطف للتصرف في صالح الآخرين على حسابنا الشخصي. لكنه لم يكن مقتنعًا بأن هذا يعكس إيثارًا خالصًا. جادل بأنه عندما نتعاطف مع ضحية في ضيق، فإننا نصبح متعلقين عاطفيًّا للغاية بحيث نشعر بنوع من التوحد مع الضحية. وندمج الضحية في إحساسنا بذاتنا. ونرى الكثير من أنفسنا في الضحية. وهذا هو سبب قيامنا بالمساعدة: أي أننا نساعد أنفسنا في الحقيقة. وبالاقتباس من "آدم سميث" مجددًا: "بتخيل أنفسنا في موقفه، نقنع أنفسنا بتحمل العذاب نفسه كله،

وندخل كأننا في جسده، ونصبح إلى حد ما الشخص نفسه معه، ومن ثم نشكل فكرة عن أحاسيسه، بل نشعر بشيء مما يشعر به".

وقد أجرى "كيالديني" وزملاؤه تجارب عديدة تدعم هذه الفكرة. يؤدي التعاطف إلى نوع من التوحد، أو تداخل الذات مع الآخرين، ويؤدي هذا إلى مساعدة أكبر. ولكن عاد فريق "باتسون" بدحض آخر: وهذا هو الإيثار. إذا تعاطفنا مع الآخرين لدرجة دمج هوياتنا مع هوياتهم، فنحن نهتم بهم بقدر اهتمامنا بأنفسنا. ولأننا لم نعد نضع مصالحنا فوق مصالحهم، فإن مساعدتنا لهم تكون إيثارية بشكل خالص.

لقد وصلا إلى طريق مسدود.

اتفق المعسكران على أن التعاطف يؤدي للمساعدة. اتفق المعسكران على أن حس التوحد هو سبب رئيسي. لكنهما اختلفا جوهريًّا حول ما إذا كان التوحد تعبيرًا عن الأنانية أم الإيثار. وأعتقد أن هناك أرضًا وسطًا هنا، وهي واحدة اكتشفها "ديرون بيل" باكرًا. عندما بدأ فريسايكل، أراد أن يحافظ على البضائع المستخدمة بعيدًا عن مقالب النفايات عن طريق منحها لأناس يحتاجون إليها. لكن كان لديه أيضا بعض المصالح الشخصية المعرضة للخطر. في برنامج التدوير الخاص به، كان لديه مخزن ممتلئ بأشياء لم يستطع استخدامها أو إعادة تدويرها، وأراد مديره إفراغ هذا المخزن. بالإضافة إلى ذلك، كان "بيل" يأمل في التخلص من مرتبة قديمة كان يمتلكها. ولم يكن أي من أصدقائه بحاجة لها، وكانت كبيرة للغاية كي يرميها في القمامة. للتخلص منها، كان يحتاج إلى أن يقترض شاحنة ويذهب بها إلى مقلب النفايات؛ حيث سيتحمل مسئولية تصريفها. وأدرك "بيل" أنه سيكون أسهل وأرخص إذا استطاع فقط منحها لشخص ما على موقع فريسايكل.

وهذا هو سبب بدء العديد من المحبين للأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء في العطاء على موقع فريسايكل. إنها طريقة فعالة للتخلص من الأشياء التي لا يريدونها، ومن المحتمل أنه لا يمكنهم بيعها على موقع كريجليست. لكن سرعان ما بدأ الناس الذين منحوا أشياء في البداية لأسباب أنانية - عرف "بيل" ذلك من تجربة شخصية - يهتمون بالأشخاص الذين يساعدونهم. عندما رتب المتلقي موعدًا لحمل مرتبته، كان "بيل" يشعر بسعادة غامرة. يقول: "ظننت أنني كنت ألوذ بالفرار بالتبرع بالمرتبة، بأنني الشخص الوحيد المنتفع. لكن عندما ظهر الشخص على بابي وشكرني، شعرت شعورًا جيدًا. كان تصرفًا أنانيًّا بشكل جزئي فحسب: فقد

كنت أساعد شخصًا آخر بطريقة جعلتني أشعر بالسعادة. شعرت شعورًا جيدًا للغاية حيال الأمر حتى إنني بدأت أتبرع بأشياء أخرى".

بعد عقد من البحث، توصلت لخلاصة أن تجربة "بيل" هي القاعدة لا الاستثناء. التوحد هو اهتمام بالآخرين إلى جانب الذات. في معظم الأوقات التي نعطي فيها، يكون ذلك بناء على خليط من الدوافع المختلطة لنفع الآخرين وأنفسنا. قد يكون المحبون للأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء أكثر احتمالًا للعطاء عندما يشعرون بأنه يمكنهم النهوض بمصالح الآخرين ومصالحهم في الوقت نفسه. وكما يكتب اختصاصي المقدمات "فرانس دو وال" في كتاب *The Age of Empathy*: "إن الانقسام الأناني/الإيثاري قد يكون زائفًا[٧]. فلماذا نحاول استخراج الذات من الآخرين أو الآخرين من الذات، إذا كان دمجهما هو السر وراء طبيعتنا المتعاونة؟".

تأمل موقع ويكيبيديا، موسوعة الإنترنت التي تتم كتابتها مجانًا من قبل ثلاثة ملايين متطوع فما فوق، مع أكثر من مائة ألف منهم يسهمون على نحو منتظم. عندما سئلوا لماذا يكتبون في ويكيبيديا، بالكاد ذكر كل متطوع كونه منخرطًا لأسباب خادمة للذات، مثل الحصول على معارف جديدة أو بناء الصيت أو تقليل الشعور بالوحدة أو الشعور بالتقدير والاحترام. لكن القيمة الإيثارية نسبيًّا لمساعدة الآخرين لم تكن العامل الوحيد الذي أبرزوه أيضًا. إن مساهمي ويكيبيديا ليسوا بالضرورة محبين للعطاء عبر النطاقات المختلفة لحياتهم، لكنهم يتطوعون بوقتهم للتلخيص والإسناد الترافقي لمداخل ويكيبيديا. لماذا؟ في أحد الاستبيانات، هيمن سببان على الأسباب الأخرى: لقد اعتقدوا أن الأمر ممتع وآمنوا بأن المعلومات يجب أن تكون مجانية. بالنسبة للعديد من المتطوعين، فإن كتابة مداخل ويكيبيديا أمر يدل على الاهتمام بالآخرين إلى جانب الذات: يقدم متعة شخصية ويفيد الآخرين في الوقت نفسه[٨].

يؤمن "بيل" بأن بنية الاهتمام بالآخرين إلى جانب الذات لموقع فريسايكل هي واحدة من الأسباب الرئيسية لنموه سريعًا هكذا. فإن التبرع بأشياء لا نحتاج إليها، وإفادة الآخرين في أثناء ذلك، هما اقتصاد الهبة المعادل لأفضال الدقائق الخمس الخاصة بـ "آدم ريفكين": تكلفة قليلة على المرء مقرونة بفائدة عالية بشكل محتمل للآخرين. من الجدير بالملاحظة أن بيان المهمة الرسمي لموقع فريسايكل يبرز مجموعتين من المنافع: يستطيع الأعضاء المساهمة للآخرين وجني النفع لأنفسهم.

والمهمــة هــي "بناء حركة إهــداء عالمية تقلـل المخلفات، وتوفر المصــادر الغالية وتخفف الحمل على مقالب النفايات الخاصــة بنا، بينما يتمكن أعضاؤنا من الانتفاع من قوة مجتمعية أكبر".

وفيما وراء هذه البنية المهتمة بالذات إلى جانب الآخرين، توجد صـفة أساسـية لمجتمع فريسـايكل تحفز الناس على أن يبدأوا العطاء. تكمن إشـارة إلى تلك الآلية في قصة الاستشاري الفرنسي الذي كافح لسنوات كي يجني ثقة عميل محتمل - إلى أن أدرك قوة حس المجتمع.

من أعداء لحلفاء

فــي أثنــاء الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، كانت واحدة من العديد من الشــركات التي عانت شــركة فرنسـية سأسـميها نوفو. كان المركز الرئيســي لشــركة نوفو يقع في مدينة صــغيرة في وســط فرنســا. كانت تفتخر بفريق كرة قــدم محبوب. اختار المؤسسون المدينة كمركزهم الرئيسي في محاولة لاستعادة مجد المدينة، لكن كان عدد السـكان يتقلصـ والأرباح كانت تنخفض، وكان هناك ضـغط من أجل الانتقال إلى مدينة أكبر. قرر مسـئولو نوفو أن ينقذوا المركز الرئيســي بإعادة هيكلة كبيرة. طالبيــن المســاعدة الخارجيــة، أصــدر المديــر المالــي طلبًا لعروض من شــركات استشارية. كانت نوفو منفتحة للعمل مع الشركة التي ستقدم أفضل عرض أيًّا كانت، مع استثناء واحد: لم تتمكن شركة استشارية معينة من أن تكون محل ثقة. كانت هذه الشركة تعمل مع منافس نوفو الرئيسي لسنوات. قلق كبار المسئولين بشركة نوفو من أن المعلومات الداخلية قد يتم تســريبها من غير قصــد - أو حتى ســرقتها من قبل شخص محب للأخذ.

كان الشريك الرئيسي[٩] للشركة الاستشــارية المشكوك فيها، سأسميه "فيليب"، مــدركًا لعــدم ثقة مسـئولي نوفو. قدمت شــركة "فيليب" عروضًــا لشــركة نوفو في الماضــي، وكانوا يقابلون بالرفض دائمًا. شرح الاستشاريون مرارًا وتكرارًا سياسات الشــركة الحازمة للســرية، لكن مســئولي "نوفو" لم يتقبلوا ذلك. في النهاية، توصل الاستشاريون لخلاصــة مفادها أن الاستمرار في تقديم العروض هو مضيعة للوقت. لكن كان "فيليب" مهتمًّا بصــدق بالمســاهمة في نجاح نوفو؛ لــذا قاد فريقه لإعداد

وتقديم عرض لإعادة الهيكلة، ثم جلسوا معًا لطرح الأفكار: كيف نثبت لشركة نوفو أننا جديرون بالثقة؟

كانت شركة "فيليب" آخر من قدم عرضًا لشركة نوفو. وفي اجتماع العرض، وصل "فيليب" للمركز الرئيسي لشركة نوفو مع خمسة استشاريين تابعين له. تم اصطحابهم إلى حجرة كبيرة حيث جلس عشرة مسئولين من نوفو أمامهم. قدم فريق "فيليب" العرض، ولم يتأثر مسئولو "نوفو". قال أحد المسئولين: "نحن نحب عرضكم، لكن لا يمكننا الوثوق بكم. لماذا علينا أن ندخل في علاقة معكم؟ كيف يمكننا أن نتأكد من أنكم ستضعون مصالحنا أولًا؟" ذكرهم "فيليب" بسياسات الشركة للسرية وميثاق الشرف، مؤكدًا أن سمعة الشركة تتوقف على التمسك بأعلى المعايير من أجل العملاء، لكن وعده لم يلق آذانًا مصغية.

نفدت الحجج المنطقية من "فيليب"؛ لذا لجأ للذخيرة الأخيرة الوحيدة لديه. فتح حقيبته وسحب وشاحًا أزرق لنادي كرة القدم الشهير بالمدينة. مرتديًا الوشاح كرمز للفخر بمسقط الرأس، قدم التماسًا: "لقد كنا نحاول أن نقنعكم للعديد من السنوات بأن سياساتنا للسرية يمكن الوثوق بها. وبما أننا لا نستطيع التعبير عن ذلك بالكلمات، نود أن نظهر لكم التزامنا بطريقة مختلفة". اتبع الأعضاء الخمسة بفريق "فيليب" التصرف نفسه، واضعين الأوشحة الزرقاء حول رقابهم.

فوجئ مسئولو نوفو. سألوا أي شريك سيتولى مسئولية المشروع، تقدم فيليب: "سأتولى أنا المسئولية، وسنبدأ عملنا خلال عطلة أغسطس. يمكنني الالتزام بهذا لأن مركزكم الرئيسي بجوار منزلي".

بعد ساعات قليلة، حصلت شركة "فيليب" على المشروع.

لم يكن مسئولو نوفو يعرفون أن "فيليب" من مدينتهم. يشرح فيليب قائلًا: "كانت هذه مهمة إعادة هيكلة، وأن يكون لديهم شخص ما يهتم بأمر هذه المدينة، ومن يعيشون فيها، كانت أفضلية بالنسبة للموظفين والشركة. كانت إلى حد ما أرضًا مشتركة[١٠]".

إن للأرض المشتركة تأثيرًا رئيسيًّا في سلوكيات العطاء. في إحدى التجارب، عين علماء نفس في المملكة المتحدة مشجعين لفريق مانشستر يونايتد لكرة القدم من أجل إحدى الدراسات. عندما ساروا من مبنى إلى آخر، رأى مشجعو كرة القدم

عداء ينزلق على كومة من النجيل؛ حيث سقط ممسكًا كاحله وصارخًا من الألم. هل سيساعدونه؟

اعتمد الأمر على القميص قصير الكمين الذي كان يرتديه. عندما كان يرتدي قميصًا قصير الكمين غير مزخرف، ساعده ٣٣٪ فقط. لكن عندما ارتدى قميص مانشستر يونايتد، ساعده ٩٢٪. يطلق عالم النفس بجامعة ييل "جاك دوفيديو" على هذا اسم "تنشيط الهوية المشتركة"[11]. عندما يتشارك الناس الهوية مع شخص آخر، يتخذ العطاء لهذا الشخص صفة مهتمة بالذات إلى جانب الآخرين. إذا ساعدنا الأشخاص الذين ينتمون لمجموعتنا، فإننا نساعد أنفسنا أيضًا؛ لأننا نجعل المجموعة أحسن حالًا*.

كانت الهوية المشتركة مكونًا فعالًا أساسيًّا وراء النمو السريع لموقع فريسايكل، والمستويات العالية بشكل غير معتاد للعطاء. عندما قارن فريق الأستاذ الجامعي بجامعة بيركلي، "روب ويلر"، أعضاء موقع كريجليست بأعضاء موقع فريسايكل، كانوا مهتمين بالدرجة التي شعرت بها كل مجموعة بالتوافق والترابط. كلما توافق الأعضاء أكثر، رأوا كريجليست وفريسايكل جزءًا مهمًّا من صورتهم الذاتية، وكانعكاس لقيمهم الجوهرية. وكلما ذكر الأعضاء ترابطًا أكثر، زاد شعورهم بأنهم جزء من المجتمع الهادف لموقع كريجليست أو فريسايكل. هل يشعر الأعضاء بتوافق وترابط أكبر مع كريجليست أم مع فريسايكل؟

---

* عندما ارتدى العداء قميصًا لفريق كرة قدم منافس، نادي ليفربول لكرة القدم، ساعده ٣٠٪، مما يطرح سؤالًا عما إذا كان ممكنًا أن تجعل الناس يساعدون خصمًا. قبل تقديم الحالة الطارئة، كتب المشجعون عن سبب كون مانشستر يونايتد فريقهم المفضل، ومنذ متى يدعمون الفريق، وكم مرة شاهدوا الفريق يلعب، وكيف شعروا حين فاز الفريق أو خسر. كان المشجعون يفكرون في أنفسهم كمشجعي مانشستر يونايتد؛ لذا لم ترغب الأغلبية العظمى منهم في مساعدة خصومهم. لكن كان لدى علماء النفس إستراتيجية سرية. في نسخة أخرى من الدراسة، بدلًا من أن يكتبوا عن سبب حبهم لفريق مانشستر يونايتد، كتب المشجعون عن سبب كونهم مشجعين لكرة القدم، ما يعنيه ذلك لهم، وما الشيء المشترك بينهم وبين المشجعين الآخرين. عندما لوى العداء كاحله، كان المشجعون لا يزالون أكثر ميلًا للمساعدة إذا كان يرتدي قميص مانشستر يونايتد (٨٠٪) عما إذا كان يرتدي قميصًا غير مزخرف (٢٢٪). لكن عندما كان يرتدي قميصًا للفريق المنافس، ليفربول، ساعده ٧٠٪. عندما ننظر لخصم كمشجع كرة قدم زميل، لا كعدو، يمكننا التوافق معه. في أغلب الأوقات، نفشل في التوافق مع الناس لأننا نفكر في أنفسنا - أو فيهم - من ناحية محددة وضيقة للغاية. وإذا نظرنا على نطاق أوسع على الأشياء المشتركة بيننا، يصبح الأمر أسهل بكثير لرؤية العطاء كاهتمام بالذات إلى جانب الآخرين.

تعتمد الإجابة على قدر ما يتلقاه العضو من الموقع. بالنسبة للأعضاء الذين تلقوا أو اشتروا أشياء قليلة، لم يكن هناك أي اختلاف من ناحية التوافق والترابط بين كريجليست وفريسايكل. كان الناس مرتبطين ومتصلين بكل من الموقعين على حد سواء. لكن بالنسبة للأعضاء الذين تلقوا أو اشتروا أشياء عديدة، كانت هناك اختلافات صارمة: ذكر الأعضاء توافقًا وترابطًا جوهريًّا مع فريسايكل أكبر من كريجليست. وكان هذا صحيحًا حتى بعد وضع نزعات الأعضاء نحو العطاء في الحسبان: بغض النظر عما إذا كانوا محبين للعطاء أم لا، فإن الأعضاء الذين شاركوا كثيرًا شعروا بتعلق أكثر بموقع فريسايكل عن كريجليست. لماذا قد يشعر الناس بالتوافق والترابط أكثر مع مجتمع يعطون فيه بلا مقابل بدلًا من التوفيق بين الأخذ والعطاء على نحو متساوٍ؟

يجادل فريق "ويلر" بأنه لسببين رئيسيين يكون التلقي تجربة مختلفة جوهريًّا في نظامي العطاء المعمم والتوسط المباشر بين الأخذ والعطاء. يكمن الفرق الأول في شروط التبادل. في التوسط المباشر بين الأخذ والعطاء، يكون التبادل معاملة اقتصادية. عندما يشتري الأعضاء شيئًا على موقع كريجليست، يعرفون أن الباعة يحاولون بشكل نموذجي تعظيم أرباحهم مع اهتمام قليل بمصالح المشترين. وعلى النقيض، في العطاء المعمم، لا يحصل المحبون للعطاء على أي شيء ملموس من المتلقين. عندما يتلقى الأعضاء شيئًا على موقع فريسايكل، فهم يقبلون هدية بدون شروط. ووفقًا لفريق "ويلر"، فإن هذا "يقترح أن الشخص المحب للعطاء يتحفز للتصرف في صالح المتلقي لا في صالحه الشخصي؛ مما يوصل اهتمامًا للمتلقي فيما وراء القيمة المفيدة المرتبطة بالشيء نفسه". ومقارنة بالمعاملة الاقتصادية، فإن الهدية محملة بالقيمة.

يتعلق الفرق الثاني بشخصية المسئول عن الفوائد التي تتلقاها. عندما تشتري شيئًا على موقع كريجليست، إذا كنت تتلقى شيئًا بسعر مقبول، فإنه يمكنك أن تعزو الأمر لذكائك كمفاوض أو طيبة (أو سذاجة) البائع. فأنت تتبادل جيئة وذهابًا مع شخص آخر؛ فأنت لا تحصل على أي شيء من مجتمع كريجليست. يكتب فريق "ويلر" قائلًا: "والنتيجة، سيكون المشاركون في التبادل المباشر أقل نزعة نحو التوافق مع المجموعة؛ لأنهم سيكونون أقل احتمالًا لاشتقاق التجربة العاطفية من عضوية المجموعة". في العطاء المعمم، من ناحية أخرى، فإن المجتمع هو مصدر الهدايا

التـي تتلقاها. يتضـمن النظام الفعال للعطـاء المعمم نموذجيًّا حلقـات من التبادل بالبنية التالية: الشخص أ يعطي للشخص ب، الذي يعطي للشخص ج. عندما يتلقى أعضاء موقع فريسايكل أشياء متعددة من أشخاص مختلفين، فإنهم ينسبون المنافع للمجموعة كلها، لا لأفراد.

معًا تسـهل هاتان القوتان تطور رابطة مع فريسـايكل. بدلًا من شـراء شـيء من شـخص آخر، يشـعر الناس بأنهم يتلقون هدايا من المجتمـع. يعني الامتنان والنية الحسـنة الناتجتان أنهم سـيبدأون التوافق مع المجتمع، ناظرين لأنفسهم كأعضاء فريسـايكل. ما إن يحدث هذا التوافق، يكون الناس على اسـتعداد للعطاء بلا مقابل لأي شـخص يشـاركهم هوية فريسـايكل. يمتد هذا الاسـتعداد للعطـاء عبر مجتمع فريسايكل كله، دافعًا الأعضاء لتقديم أشياء لم يعودوا بحاجة لها استجابة للطلبات متى كانوا يسـتطيعون المساعدة. وعن طريق التبرع بالأشياء التي لا يحتاجون إليها، يسـتطيع المحبون للأخذ أن يشـعروا كأنهم لا يخسرون أي شيء ذي قيمة، ومع ذلك يحافظون على قاعدة العطاء حتى يظلوا يسـتطيعون الحصـول على أشـياء مجانية متى احتاجوا إليها. بالنسـبة للمتوسـطين بين الأخذ والعطـاء، لأنه لا توجد طريقة لرد المعروف، فإن دفعه قدمًا هو أفضل شيء تال - خاصة بما أنهم يساعدون أناسًا مثلهم بالضـبط. وهذا ما حدث مع الآباء الذين تبرعوا بتجهيزات للرضع: استعادوا إحساسـهم بالمبادلـة، وتبادلوا حتى عن طريق التبرع بأشـياء لم يعودوا بحاجة لها لآباء مثلهم في مواقف مشابهة.

إن الناسـ محفـزون للعطـاء للآخرين متى شـعروا بالتوافق كجـزء من مجتمع مشـترك. لكن ليس كل الأفراد والمجموعات مرجحين بشكل متساو للانجذاب لهذا النـوع مـن التوافق. يوجد شـيء آخر حيال مجتمع فريسـايكل يرعـى التوافق - وتم استيعاب عامله جيدًا من قبل "آدم ريفكين".

البحث عن التميز المثالي

عندمـا التقيـت "آدم ريفكيـن" لأول مرة، طلبـت منه أن يخبرني بأكثر الاتصـالات المشوقة في شبكته. أجاب: "واحد من الأشخاص المفضلين لديَّ هو آدم ريفكين".

لم يكن يتحدث عن نفسـه. لقد طور "آدم ريفكين" اتصـالًا قويًّا مع شخص آخر يدعى "آدم ريفكين[١٢]" - كاتب، مخرج، منتج وممثل بهوليوود كان مسـاهمًا رئيسـيًّا

فـي أفلام مثل *Detroit Rock City* و *He-Man*. ولتجنب الخلط، سأسـميه "آدم هوليوود"، وسأشير إلى الشبيه المحبب باسم "آدم الباندا".

فـي عـام ١٩٩٢، عندمـا كان "آدم هوليوود" يخطـو أولى خطواتـه، انتقل "آدم البانـدا" إلـى لوس أنجلوس ليبدأ برنامج درجـة الدكتوراه في جامعـة كالتيك. قد يتصـل النـاس بـ "آدم الباندا" بدون قصـد متـى كانـوا يحاولون الوصـول لـ "آدم هوليـوود". أراد "آدم الباندا" أن يتواصـل مع "آدم هوليوود" لتوضـيح هذا الخلط؛ لذا وضـع رقم هاتفه على الإنترنت. لثلاث سـنوات، لم يتصـل أحد. في عام ١٩٩٦، كان "آدم هوليوود" في نيويورك، وأراه صديق له موقع "آدم الباندا" الإلكتروني: "لم أكن أعرف شـيئًا عن الإنترنت، وكنت معجبًا بمـا أحدثه. تم الخلط بيني وبينه عدة مرات؛ لذا اتصلت به على الفور".

كان صـباحًا في السـاحل الشـرقي، وبعد الغروب مباشرة في السـاحل الغربي. أيقظ الصوت الحاد لرنين الهاتف "آدم الباندا" من نومه.

"آدم الباندا" (مترنحًا): "مرحبًا؟".

"آدم هوليوود": "آدم ريفكين، معك آدم ريفكين".

"آدم الباندا": "لقد كنت أنتظر هذه المكالمة منذ فترة طويلة".

ظاهريًا، لم تكن بينهما أمور كثيرة مشتركة. وبقدر ما يمكنهما التأكيد، لم يكونا قريبين. نشـأ "الباندا" في نيويورك؛ ونشـأ "هوليوود" في شيكاغو. وكان "الباندا" مهندسـ برمجيات؛ وكان "هوليوود" متخصصًـا في صـناعة الأفـلام. لكن عندما التقيـا وجهًا لوجه، شـعرا برابطة علـى الفور. يقـول "آدم البانـدا": "آدم هوليوود شخصية مذهلة. مسيرته المهنية في هوليوود ومسيرتي المهنية في وادي السيليكون متوازيتان أكثر مما توقعت. متى يطلب مني أي أحد اتصـالًا بهوليوود، يكون هو عادة الشـخص الذي أبدأ به. قام آدم هوليوود بعدد لا حصـر له من التقديمات لمساعدة أناس أعرفهم. العديد من الناس في هوليوود نرجسـيون وأنانيون، لكن آدم هوليوود شخص صالح وطيب بطبيعته. إن لدينا الفلسفة نفسها نوعًا ما".

ويقـول "آدم هوليـوود": "آدم الباندا شـخص رائع. لدينا حس فكاهة متشـابه. ونسـاعد بعضـنا بدون أي اعتبـار للمقابل. لم يعر أي منا قط الأمـر أي انتباه؛ نقوم فحسـب بما هو مفيد". كان "آدم الباندا" الشخص الذي قدم "آدم هوليوود" لموقع تويتر. وعندما قام "آدم هوليوود" بمسلسل لشركة شوتايم يسمى *Look*، دعاه "آدم

الباندا" لكاليفورنيا الشمالية للقيام بعروض على اليوتيوب وتويتر. لماذا توافق كل منهما بقوة هكذا مع بعضهما؟

إذا كنتم تعتقدون أنه تأثير تشابه الأسماء، فإن البيانات تقترح أنكم على حق - جزئيًا على الأقل؛ فقد لاحظ "بريت بيلهام"، عالم النفس بجامعة بافالو، أننا نبدو كأننا نفضل الأشخاص، والأماكن، والأشياء التي تذكرنا بأنفسنا[١٢]؛ لأننا نربط أسماءنا بقوة كبيرة بهوياتنا؛ فقد ننجذب لقرارات مهمة تذكرنا بأسمائنا. في محاولة لإظهار هذا، أجرى "بيلهام" وزملاؤه مجموعة من الدراسات المثيرة للجدل والمحيرة ذهنيًا.

عبر خمس دراسات مختلفة، وجدوا أن الناس من المحتمل بشكل غير معتاد أن ينتهي بهم الأمر للعيش في أماكن تشبه أسماءهم الأولى. في واحدة من الدراسات، فتش فريق "بيلهام" في أكبر ٤٠ مدينة في الولايات المتحدة بحثًا عن أكثر مائة اسم أول شائع يتشاركون أول ثلاثة أحرف منهم مع تلك المدن. بعد ذلك، وفقوا الأسماء من حيث قدر شهرتها في مجموعات عمرية مختلفة. اتضح أن الأشخاص الذين يدعون "جاك" هم أكثر احتمالًا *أربع مرات* ممن يدعون "فيليب" للعيش في مدينة جاكسونفيل، رغم أن الاسمين شائعان على حد سواء. (لجأ من يدعون "فيليب" بوضوح إلى فيلادلفيا؛ حيث يتفوقون على من يدعون "جاك" في العدد). وليس الأمر أنه تمت تسميتهم تيمنًا بهذه الأماكن؛ إلا أن الناس أكثر احتمالًا *للانتقال* إلى أماكن تشبه أسماءهم (من تدعى "جورجيا" تميل للانتقال إلى ولاية جورجيا مرتين أكثر مما قد تتنبأ به الفرصة).

ينجح الأمر في المهن أيضًا: في عام ١٩٩٠، كان اسم "دينيس" الاسم الأربعين ضمن أكثر الأسماء الأولى شيوعًا للذكور في الولايات المتحدة. كان اسم جيري التاسع والثلاثين، ووالتر الحادي والأربعين.

كان هناك ٢٧٠ طبيب أسنان (Dentist) في الولايات المتحدة يدعى جيري.

كان هناك ٢٥٧ طبيب أسنان في الولايات المتحدة يدعى والتر.

كم عدد أطباء الأسنان الذين كان اسمهم دينيس؟

إحصائيًا، كان ينبغي أن يكون ما بين ٢٥٧ و ٢٧٠.

في الحقيقة، كان هناك ٤٨٢.

إذا كان اسـمك دينيس (Dennis)، فلقد كنت من المرجح مرتين تقريبًا أن تصبح طبيب أسنان كما لو كان لديك الاسم الشائع على حد سواء لـ جيري أو والتر. وتظهر دراسات أخرى أن الأشخاص الذين يكون لقبهم "لويار" (Lawyer) أكثر احتمالًا لأن يصبحوا محامين (lawyers) عن أن يصبحوا أطباء، بمعدلات ٤٤٪ أعلى من المصادفة؛ والعكس صحيح بالنسبة لمن يدعون "دكتور"، بمعدل ٣٨٪ أعلى من معدلات المصادفة. والانجذاب يحدث أيضًا مع المنتجات والأشخاص الذين نربطهم مع أنفسنا. فقد وجد "بيلهام" وزملاؤه أن الناس يفضلون منتجات الشيكولاتة، المقرمشات، والشاي التي تتضمن حروفًا من أسمائهم - وأنهم ينجذبون أكثر لأشخاص محتملين لديهم أحرف بادئة مشابهة[14]، رغم أنهم يصرون على أن هذا التشابه لا يؤثر في انجذابهم. وتظهر الأدلة أن هذا التشابه يمكن أن يؤثر فيمن نقرر أن نساعدهم. درس الباحثون "جيف كلارك"، "ديبورا سمول"، و "أندرو ستيفن" أكثر من ٢٨٩ ألف قرض لأكثر من ٢٣ ألف مقترض على موقع كيفا[15]، موقع إلكتروني مالي مصغر، حيث يستطيع الناس أن يتبرعوا بقروض صغيرة بقدر ٢٥ دولارًا لمساعدة الناس في العالم النامي على مكافحة الفقر وبدء أعمال تجارية. كان الناس أكثر احتمالًا لمنح قروض مصغرة للمقترضين الذين يشاركونهم الأحرف الأولى من أسمائهم أو مهنهم*.

* يوجد قدر وفير من التفسيرات البديلة للعديد من هذه النتائج[16]. دقق أستاذ جامعة وارتون "يوري سيمونسون" في البيانات، وبالرغم من أنه يؤمن بأن تشابه الأسماء يمكن أن يؤثر في قراراتنا، فإنه يجادل باقتناع أن العديد من الدراسات الموجودة تم تحريفها من قبل عوامل أخرى. على سبيل المثال، وجد أن الأشخاص الذين يطلق عليهم اسم "دينيس" منتشرون بشكل مبالغ فيه بين المحامين، لا أطباء الأسنان فقط. لكن هذا لا يشرح لماذا أظهرت التجارب العشوائية المحكومة أن الناس يساعدون الآخرين ذوي الأسماء المتشابهة، يشترون منتجات تتوافق مع أحرف أسمائهم الأولى، وينجذبون لرفقاء يشاركونهم الأحرف البادئة من أسمائهم - ولا يأخذ في الحسبان بعض الدراسات الحديثة حول كيف تستطيع الأسماء تدمير النجاح. وقد وجد علماء النفس في أمريكا أنه في المتوسط، يحصل الأشخاص الذين تبدأ أسماؤهم بحرف الألف أو الباء على تقديرات أفضل ويتم قبولهم في كليات الحقوق ذات التصنيف الأعلى ممن تبدأ أسماؤهم بحرف الجيم و الدال - وأن لاعبي البيسبول المحترفين الذين تبدأ أسماؤهم بحرف الكاف، رمز ناتج الرميات في البيسبول، يسجلون ناتج رميات ٩٪ أكثر من أقرانهم. والتخمين هنا هو أن الناس يشعرون بالراحة أكثر مع النتائج السلبية التي تذكرهم بلباقة بأنفسهم. يضيف دليل آخر دعمًا مؤقتًا لهذه الفكرة: يتوفى الرياضيون، الأطباء والمحامون الذين تبدأ أسماؤهم الأولى بحرف الدال في وقت أقرب ممن تبدأ أسماؤهم الأولى بحروف أخرى. يعيش لاعبو البيسبول المحترفون الذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة إيجابية (A.C.E., J.O.Y., W.O.W.) متوسط ١٣ سنة أكثر من اللاعبين الذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة سلبية (B.U.M., P.I.G., D.U.D.)، وفي كاليفورنيا بين عامي ١٩٦٩ و ١٩٩٥، مقارنة

يبدو أن هذا التشابه مع النفس يضيف القليل من الليونة لعملية الانجذاب: فالناس يكونون أكثر حماسًا، ودًّا، وتفتحًا قليلًا فحسب عندما يلتقون بشخص يذكرهم بأنفسهم. وهذا ما حدث عندما التقى "آدم الباندا" و "آدم هوليوود" لأول مرة. لقد استجابا في البداية بناء على التشابه السطحي، الذي فتح الباب لهما للتواصل بناء على تشابهات حقيقية - وأن يبدآ يساعدان بعضهما.

لكن الرابطة بين "آدم الباندا" و "آدم هوليوود" تخطت حقيقة أن لديهما الاسم نفسه. للتوضيح، تخيل أنك تطوعت لدراسة مع طالبة جامعية. أخذ باحث بصمات أصابعك، تحت ستار دراسة إذا كانوا سيكشفون أي شيء عن شخصيتك. ملأ كل منكما استبيانًا عن الشخصية. وبينما تستعد للمغادرة، تسحب الطالبة ورقة من حقيبة ظهرها. وتقول: "من أجل مادة اللغة الإنجليزية التي أدرسها، أحتاج إلى أن أجد شخصًا لا أعرفه لينتقد مقالي. وكنت أتساءل إن كان بإمكانك أن تقرأ هذا المقال المكون من ثماني صفحات من أجلي وتعطيني صفحة من التغذية الراجعة المكتوبة عما إذا كانت حججي مقنعة أم لا ولماذا؟ أحتاج إلى هذه التغذية الراجعة المكتوبة بحلول هذا الوقت غدًا".

هل ستساعدها؟

لقد كنت للتوفي مجموعة تحكم في دراسة أجراها عالم النفس "جيري برجر"؛ حيث ساعد ٤٨٪ من المشتركين. لكن تم جعل مشاركين آخرين يعتقدون أن لديهم شيئًا مشتركًا مع الطالبة صاحبة الطلب. فبعد أن ملأوا الاستبيان، فحص الباحث ورقة تقييم بصمة الإصبع وقال: "هذا أمر مثير للاهتمام[١٧]؛ فكلاكما لديه بصمات أصابع من النوع E".

الآن، هل ستكون أكثر ميلًا للمساعدة؟

يعتمد الأمر على طريقة صياغة التشابه. لنصف الوقت، ذكر الباحث أن بصمات الأصابع من النوع E شائعة: حوالي ٨٠٪ من السكان لديهم هذا النوع. لنصف الوقت

بالأحرف البادئة المحايدة، عاشت النساء اللواتي تبدأ أسماؤهن بأحرف بادئة إيجابية متوسط ٣,٤ أعوام أطول، وعاش الرجال الذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة إيجابية متوسط ٤,٥ أعوام أطول، وتوفي الرجال الذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة سلبية بمتوسط ٢,٨ عام مبكرًا. وبالتوافق مع فكرة أن الأحرف البادئة تؤثر في طريقة اهتمامنا بأنفسنا، فإن الأشخاص الذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة إيجابية لديهم معدلات حوادث وانتحار أقل، والذين تبدأ أسماؤهم بأحرف بادئة سلبية لديهم معدلات أعلى.

الآخر، ذكر الباحث أن بصمات الأصابع من النوع E نادرة للغاية: حوالي ٢٪ فقط من السكان لديهم هذا النوع.

عندما كان التشابه شائعًا، ساعد ٥٥٪ من المشاركين - أكثر بالكاد من مجموعة التحكم. لكن عندما كان التشابه نادرًا، ساعد ٨٢٪ من المشاركين. لم يكن أي تماثل هو الذي دفع الناس للتصرف كمحبين للعطاء. بل كان التماثل غير الشائع. في دراسات "بيلهام"، يكون لآثار تشابه الأسماء على مكان عيشنا، المهن التي نختارها، ومن نتزوج أكثر قوة بالنسبة للأشخاص الذين تكون أسماؤهم نادرة عن هؤلاء الذين تكون أسماؤهم شائعة؛ فنحن ننجذب نحو الأشخاص والأماكن والمنتجات التي نتشارك معها، وهذا تماثل غير شائع. وهذه هي الرابطة التي شعر بها "آدم الباندا" و "آدم هوليوود" عندما تواصلا لأول مرة. "آدم ريفكين" اسم نادر، وقد يكون التماثل غير الشائع قد سهل عملية الانجذاب. بالتأكيد، يظهر بحث "بيلهام" أنه كلما كان اسمك أكثر ندرة، زاد احتمال توافقك مع الأماكن التي تشبه اسمك.

لشرح سبب كون التماثل غير الشائع عاملًا مؤثرًا هكذا، طورت عالمة النفس "مارلين بريوار" نظرية مؤثرة. من ناحية، نحن نرغب في الانسجام: نسعى جاهدين وراء الاتصال، الترابط، المجتمع، الانتماء، الاحتواء، والانضمام مع الآخرين. من ناحية أخرى، نرغب في أن نكون بارزين: نبحث عن الندرة، والتميز، والفردية. بينما نبحر في العالم الاجتماعي، يكون هذان المحركان غالبا في تضارب. كلما انتمينا بقوة أكثر لمجموعة ما، زاد خطر فقدان حسنا بالتميز. وكلما عملنا على تمييز أنفسنا عن الآخرين، زاد خطر فقداننا لحس الانتماء.

كيف نحل هذا التضارب؟ الحل هو أن نكون متشابهين ومختلفين في آن واحد. تسمي "بريوار" هذا بمبدأ *التميز المثالي*[١٨]: فنحن نبحث عن طرق للانتماء والبروز. وإحدى الطرق الشائعة لتحقيق التميز المثالي هي الانضمام لمجموعة مميزة. فأن نكون جزءًا من مجموعة ذات اهتمامات، هوايات، أهداف، قيم، مهارات، صفات، أو تجارب مشتركة يمنحنا ذلك الإحساس بالارتباط والانتماء. في الوقت نفسه، فإننا عندما نكون جزءًا من مجموعة مميزة بشكل واضح عن المجموعات الأخرى يمنحنا إحساسًا بالتميز. وتظهر الدراسات أن الناس يتوافقون بقوة أكثر مع الأفراد والمجموعات التي تتشارك التشابه المميز. كلما كانت المجموعة، القيمة، الاهتمام، المهارة، أو التجربة أكثر ندرة، زاد احتمال تسهيلها لبناء الألفة والترابط.

ويشير البحث إلى أن الناس يكونون أسعد في المجموعات التي تقدم التميز المثالي، مانحًا إحساسًا بكل من الانتماء والندرة. وهذه هي المجموعات التي نفخر بها بأقصى درجة، ونشعر فيها بأقصى ارتباط وقيمة.

قدم موقع فريسايكل في البداية حسًّا بالتميز المثالي من خلال تأكيده على حماية البيئة. كان الهدف الأساسي مختلفًا عن أغلب حركات إعادة التدوير: بدلًا من إعادة معالجة المواد القديمة إلى مواد جديدة، وجد الأعضاء متلقين يرغبون في بضائع لا يمكن إعادة معالجتها؛ مما يبقيها بعيدًا عن مقالب النفايات. خلق هذا الهدف المشترك هوية مشتركة ضمن مجتمع فريسايكل، راعيًا إحساسًا بالتواصل عبر الأيديولوجيات المتنوعة. تضمنت المجموعة الأصلية لمتطوعي فريسايكل في توسكون ديمقراطيًّا تحرريًّا شغوفًا بالاستمرارية البيئية، جمهوريًّا محافظًا لا يؤمن بالنفايات، وليبراليًّا يرغب في تمكين الناس من القيام بالأمور بأنفسهم، لا أن يعتمدوا على الدعم الحكومي. وبمرور الوقت، مع توسع العضوية وتنوعها، قدم كل مجتمع لـ فريسايكل منفذًا للناس لتخصيص العطاء وفقًا لاهتماماتهم الخاصة. في نيويورك، على سبيل المثال، جعلت مجموعة محلية غلق بناية بالمدينة لحضور مناسبات خاصة بمنح هدايا لموقع فريسايكل.

بدعم الهوية والفرص المشتركة للتعبير المميز عن النفس، كان موقع فريسايكل قادرًا على حشد نظام عطاء يعتمد على التبادلية المعممة: تعطي لمساعدة الآخرين في المجتمع، وتعرف أن شخصًا ما في المجتمع سيعطي لك. لكن فريق "ويلر" وجد أن هناك عيبًا: مثل هذا النظام يعتمد على "مقدار كبير مهم من تبادل المنافع الذي يخلق مشاعر إيجابية نحو المجموعة، مشاعر تساعدنا على دعم مساهمات أكثر". بمعنى آخر، يتوافق الناس فحسب مع مجموعة العطاء المعمم بعد أن يتلقوا منافع كافية للشعور بأن المجموعة تساعدهم. مع موقع فريسايكل، لم يكن هذا الناتج بالتأكيد مضمونًا؛ ففي النهاية، إذا كان المحبون للعطاء على الموقع قد تم إرباكهم من قبل محبين للأخذ يبحثون عن منفعة مجانية، ربما لم يكن الأمر بأكمله سينطلق. كيف جمع موقع فريسايكل المقدار الكبير المهم الأولي من العطاء وأثناهم عن الاستفادة المجانية؟

لماذا يؤثر سوبر مان بشكل عكسي، ويحافظ الناس على الكهرباء؟

عندما انطلق موقع فريسايكل لأول مرة، كان أحد الأعضاء الأوائل رجلًا في الثامنة والتسعين من عمره. كان يجمع أجزاء لتصليح الدراجات ويعطيها للأطفال المحليين. يتذكر "ديرون بيل" قائلًا: "كان "قدوة مذهلة". كان مواطنو توسكون قادرين على التوافق مع الرجل كزميل. عندما رأوه يعطي، كان عضوًا من مجتمعهم المميز؛ لذا شعروا بأنهم مرغمون بشكل أكبر على اتباعه كقدوة لهم. يشير عالم النفس بجامعة نيويورك "جوناثان هايديت" إلى ذلك *بالارتقاء*"[١]، الشعور الدافئ للتأثر بتصرفات عطاء الآخرين، والذي يمكن "أن يبدو كأنه يضغط على "زر إعادة ضبط" ذهني، ماسحًا مشاعرنا الشكوكية، ومستبدلًا بها... إحساسًا بالإلهام الأخلاقي". عند الارتقاء، يكتب "هايديت" وعالمة النفس "سارة ألجوي": "نشعر كأننا أصبحنا (للحظة) أقل أنانية، ونرغب في التصرف وفقًا لذلك".

ولكنَّ أمرًا أكثر من مجرد هوية مشتركة هو ما جعل هذا الرجل المسن قدوة حسنة هكذا. تأمل تجربة أجراها عالما النفس "ليف نيلسون" و"مايكل نورتون"، اللذان عينا عشوائيًّا أشخاصًا لسرد إما ١٠ صفات لبطل خارق أو عشر صفات لسوبرمان[٢]. عندما تمت دعوتهم للتسجيل كمتطوعين في خدمات مجتمعية، كانت المجموعة التي ذكرت صفات أبطال خارقين أكثر احتمالًا بمقدار الضعف تقريبًا للتطوع من مجموعة سوبرمان. بعد ثلاثة أشهر، دعا "نيلسون" و"نورتون" المجموعتين للاجتماع لبدء تطوعهم. كان من كتبوا عن بطل خارق أكثر احتمالا أربع مرات للحضور ممن كتبوا عن "سوبرمان". دعم التفكير في بطل خارق قبل ذلك بثلاثة أشهر فضيلة العطاء لديهم. وبالمقارنة، لم يحفز التفكير في "سوبرمان" العطاء. لماذا؟

عندما يفكر الناس في الصفات العامة للأبطال الخارقين، فإنهم يضعون قائمة بالصفات المحببة لديهم والتي يمكنهم ربطها بأنفسهم. في الدراسة، على سبيل المثال، كتب الناس عن الكيفية التي يكون بها الأبطال الخارقون متعاونين ومسئولين، ورغبوا في أن يعبروا عن قيم العطاء تلك بأنفسهم؛ لذا قاموا بأنشطة تطوعية. لكن عندما يفكر الناس بشكل خاص في "سوبرمان"، فإن ما يتبادر إلى أذهانهم هو مجموعة من المعايير المستحيلة، مثل تلك التي اشتهرت في المسلسل التليفزيوني:*The Adventures of Superman* "أسرع من الرصاصة، أقوى من

القاطرة، قادر على الوثب على البنايات الطويلة بقفزة واحدة". لا يمكن أن يكون أي أحد بهذه القوة أو الصفات البطولية، فلماذا إذن نزعج أنفسنا بالمحاولة؟

في موقع فريسايكل، مَثَّلَ المحبون للعطاء معيارًا كان يبدو من الممكن تحقيقه؛ فعندما رأى الأعضاء رجلًا في الثامنة والتسعين يصنع دراجات من أجل الأطفال، عرفوا أنه باستطاعتهم القيام بشيء ما أيضًا. وعندما رأى الأعضاء أناسًا يهبون أشياء مثل الملابس والأدوات الكهربائية القديمة، شعروا بأنه سيكون من السهل عليهم القيام بالشيء نفسه. لقد جعلت التصرفات الصغيرة للعطاء التي بدأت على موقع فريسايكل الأمر سهلًا ومقبولًا للآخرين ليعطوا ولو بمقدار صغير. بالتأكيد، يجد "كيالديني" أن الناس يتبرعون بمال أكثر للأعمال الخيرية عندما يقترن طلب التبرع بجملة "كل بنس يساعد"[٢١]. وبشكل مثير، تزيد هذه العبارة عدد الأشخاص الذين يبذلون العطاء بدون الاضطرار لتقليل القدر الذي يعطونه؛ فإن تسليط الضوء على المساهمات الصغيرة لمحبي الأخذ، جاعلًا قول "لا" أمرًا صعبًا ومحرجًا بالنسبة لهم، بدون التقليل من القدر الذي يتبرع به المحبون للعطاء بشكل كبير.

رغم أن معظم الناس ينضمون لموقع فريسايكل للحصول على أشياء مجانية، فإن هذا لا يعني أن الأخذ كان نمط التبادلية الأساسي لهم. عندما ينضم الناس إلى مجموعة معينة، فإنهم يبحثون عن إشارات للسلوك الملائم. عندما رأى أعضاء فريسايكل الجدد أعضاء آخرين مشابهين لهم يمثلون قدوة لتصرفات عطاء قليلة التكلفة، أصبح الأمر طبيعيًّا بالنسبة لهم أن يتبعوا السلوك نفسه. وبتسليط الضوء على العطاء، فإن موقع فريسايكل سَهَّلَ على الناس استيعاب القاعدة.

إنه درس قوي، والأكثر من ذلك حين ندرك مدى تأثير رؤية العطاء في أنماط التبادلية. في العديد من نطاقات الحياة، ينتهي الأمر بالناس بالأخذ لأنه ليس لديهم مدخل لمعلومات عما يقوم به الآخرون. بعد أشهر قليلة فحسب من انطلاق فريسايكل، عمل "كيالديني" مع فريق من علماء النفس في مسح شمل أكثر من ٨٠٠ مواطن بكاليفورنيا حول استهلاكهم للطاقة[٢٢]. سألوا سكان كاليفورنيا عن قدر أهمية العوامل التالية في تشكيل قراراتهم لتوفير الطاقة:

- توفر المال.
- تحمي البيئة.

• تفيد المجتمع.
• يقوم بها العديد من الأشخاص الآخرين.

ذكر سكان كاليفورنيا بشكل ثابت أن العامل الأكثر أهمية كان حماية البيئة. تلاه عامل إفادة المجتمع، ثم توفير المال، وكان عامل اتباع مبادرة الآخرين هو الأخير. وأراد فريق "كيالديني" أن يروا إذا كان الناس على حق فيما يخص دوافعهم؛ لذا صمموا تجربة استكشافية. زاروا ٤٠٠ منزل تقريبًا في سان ماركوس، بولاية كاليفورنيا، وعينوهم عشوائيًّا لتلقي واحد من أربعة أنواع مختلفة من اللافتات المعلقة على الباب:

وفر المال عن طريق حفظ الطاقة: وفقًا للباحثين في سان ماركوس بولاية كاليفورنيا، يمكنك أن توفر حتى ٥٤ دولارًا شهريًّا عن طريق استخدام المراوح بدلًا من أجهزة التكييف لترطيب الجو في الصيف.

احم البيئة عن طريق حفظ الطاقة: وفقًا للباحثين في سان ماركوس بولاية كاليفورنيا، يمكنك منع انطلاق ما يصل إلى ٢٦٢ بوصة من الغازات المسببة للاحتباس الحراري شهريًّا عن طريق استخدام المراوح بدلًا من أجهزة التكييف لترطيب الجو في الصيف.

قم بدورك في حفظ الطاقة من أجل *الأجيال القادمة*: وفقًا للباحثين في سان ماركوس بولاية كاليفورنيا، يمكنك تقليل حاجتك الشهرية من الكهرباء بمقدار ٢٩٪ عن طريق استخدام المراوح بدلًا من أجهزة التكييف لترطيب الجو في الصيف.

انضم لجيرانك في حفظ الطاقة: في مسح أخير للبيوت في مجتمعك، وجد الباحثون في سان ماركوس بولاية كاليفورنيا أن السكان يستخدمون غالبًا المراوح بدلًا من أجهزة التكييف لترطيب الجو في الصيف.

أجرى فريق "كيالديني" لقاءات ميدانية في كل منزل، بدون أن يعرفوا اللافتة التي لديهم. عندما سئلوا عن مدى تحفيز اللافتة، ذكر السكان الذين كانت لافتتهم تؤكد الانضمام لجيرانهم أنها كانت أقل تحفيزًا. سجلوا ١٨٪ رغبات أقل لحفظ الطاقة من السكان الذين كانت لافتتهم تؤكد حماية البيئة، ١٣٪ أقل من السكان

الذين كانت لافتتهم تذكر الأجيال القادمة، و ٦٪ أقل ممن كانت لافتتهم تذكر توفير المال.

لكن عندما ألقى فريق "كيالديني" نظرة على فواتير استهلاك الطاقة للسكان ليروا ما قام به الناس حقًّا، وجدوا شيئًا مفاجئًا: كان السكان مخطئين حيال ما حفزهم. خلال الشهرين التاليين، خفض السكان الذين كانت لافتتهم تؤكد الانضمام لجيرانهم في الحقيقة القدر الأكبر من الطاقة المستخدمة. في المتوسط، أدت لافتة "انضم لجيرانك" إلى ما بين ٥ و ٩٪ كيلو وات/ساعة من الطاقة اليومية المستخدمة أقل من اللافتات الثلاث الأخرى - الذين كانوا جميعًا غير أكفاء على حد سواء. كانت معرفة أن الآخرين يحافظون على الطاقة هي أفضل طريقة لجعل السكان يتبعون السلوك نفسه.

لكن ربما كان الأشخاص الذين يوفرون بالفعل الكهرباء في كل حي هم الذين استجابوا بوضوح أكثر؛ ليقوموا بالعمل نيابة عن المستولين على الكهرباء. لمعرفة إذا كانت مشاركة المعلومات حول جهود جيرانهم للحفاظ على الطاقة يمكن أن تحفز الحفاظ بين الأشخاص الذين يستهلكون مستويات عالية من الكهرباء أم لا، أجرى فريق "كيالديني" تجربة أخرى مع ٣٠٠ بيت تقريبًا في كاليفورنيا. هذه المرة، أعطوا السكان لافتات تحمل تغذية راجعة عن كيفية استهلاكهم الطاقة مقارنة بالبيوت المماثلة في حيهم خلال الأسبوع أو الأسبوعين الفائتين. قدمت هذه اللافتات تغذية راجعة حول إذا ما كان السكان يستهلكون أقل (عطاء) أم أكثر (أخذًا) من جيرانهم.

خلال الأسابيع القليلة التالية، قلل المستولون على الكهرباء بشكل كبير استهلاكهم الطاقة، بمتوسط ١,٢٢ كيلو وات/ساعة يوميًا. إن معرفة أنهم كانوا يحبون الأخذ أكثر من المتوسط في حيهم حفزهم على معادلة المتوسط، مقللين استهلاكهم الطاقة.* لكن نجح هذا فقط عندما تمت مقارنة الناس بجيرانهم، كما يشرح فريق "كيالديني":

* والمفارقة أن الرسالة أثرت بشكل عكسي في من كانوا يحفظون الطاقة بطريقة حب العطاء. ما إن رأوا أنهم كانوا أقل من القاعدة العامة لاستهلاك الكهرباء، شعروا بالرخصة لأخذ المزيد، وزودوا بالفعل استهلاكهم بمتوسط ٠,٨٩ كيلو وات/ساعة في اليوم. كان علماء النفس قادرين على منع هذه النتيجة غير المقصودة عن طريق رسم رمز ☺ بجوار معلومة أن هذا البيت يستهلك أقل من المتوسط. وبشكل واضح، كانت هذه الإشارة للقبول الاجتماعي كافية لتحفيز الناس على الاستمرار في التصرف في اتجاه حب العطاء.

كان العامل الرئيسي يأتي من الآخرين - سكان آخرين بكاليفورنيا، أناس آخرين في مدينتهم، أو سكان آخرين في مجتمعهم المحدد - وبالتناسق مع فكرة أن الناس يتأثرون أكثر بالآخرين المشابهين لهم، فإن قوة القواعد الاجتماعية تصبح أقوى كلما كانت المجموعة أكثر قربًا وتشابهًا مع السكان. كان قرار الحفاظ على الطاقة أكثر تأثرًا بقوة من قبل أولئك الأشخاص الذين كانوا أكثر تشابهًا مع متخذي القرار - سكان مجتمعهم.

ألهم هذا الدليل شركة أوباور فأرسلت خطابات تقارير للطاقة المنزلية لأكثر من ٦٠٠ ألف بيت، معينين عشوائيًّا نصفهم لمعرفة استخدامهم الطاقة مقارنة باستهلاك جيرانهم. ومرة أخرى، كان المحبون للأخذ - الأكثر استهلاكًا - هم من حافظوا على أكبر قدر من الطاقة بعد معرفة معدل استهلاكهم. وبشكل إجمالي، فإن مجرد معرفة الناس بكيفية أدائهم مقارنة بالقاعدة المحلية سببت تحسنًا كبيرًا في الحفاظ على الطاقة. كان قدر الطاقة التي تم توفيرها بسبب هذه التغذية الراجعة مساويًا لقدر الطاقة التي يمكن توفيرها إذا زاد سعر الكهرباء بما يصل إلى ٢٨٪.

يميل الناس للأخذ غالبًا لأنهم لا يدركون أنهم ينحرفون عن القاعدة العامة. في هذه المواقف، فإن توضيح القاعدة العامة لهم كاف غالبًا لتحفيزهم على العطاء - خاصة إذا كانت لديهم غرائز تميل للتوسط بين الأخذ والعطاء. جزء من نجاح موقع فريسايكل هو أن الأعضاء لديهم وصول فوري للقاعدة العامة. في كل مرة يعرض فيها عضو ما منح شيء ما، يكون الأمر مرئيًّا: يمكن للآخرين أن يروا قدر شيوع العطاء، ويرغبون في اتباع السلوك نفسه. ولأن موقع فريسايكل منظم في المجتمعات المحلية، فإن الأعضاء يرون العطاء من قبل جيرانهم؛ مما يقدم تغذية راجعة عن قدر عطائهم مقارنة بالقاعدة العامة. وسواء كان الناس يميلون للعطاء، أو للأخذ، أو للتوسط بين الأخذ والعطاء، فإنهم لا يرغبون في انتهاك المعايير التي وضعها جيرانهم؛ لذا فإنهم يتوافقون معها.

اليوم، وفقًا لموقع ياهوو! يتم البحث عن مصطلحين بيئيين فقط في العالم مرات أكثر من *فريسايكل: الانحباس الحراري وإعادة التدوير*. وبحلول صيف عام ٢٠١٢، كان لفريسايكل أكثر من ٩ ملايين عضو في أكثر من ١١٠ دولة، متوسعًا بمعدل ٨٠٠٠ عضو كل أسبوع. وما زال العديد من الناس ينضمون للموقع بعقلية

حب الأخذ، آملين في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأشياء المجانية. لكن تلقي المنافع من مجموعة من المواطنين المحليين الذين يعملون كقدوة لأفعال العطاء الصغيرة يستمر في خلق الهوية المشتركة في مجتمعات فريسايكل، دافعًا العديد من الأعضاء في اتجاه العطاء. ومعًا، يمنح أعضاء فريسايكل البالغ عددهم ٩ ملايين أكثر من ٣٠ ألف شيء يوميًا بوزن يبلغ تقريبا ألف طن. وإذا تم جمع البضائع التي تم منحها العام الماضي معًا، فإنها ستكون أطول أربع عشرة مرة من جبل إفرست. وكما كتب "تشارلز داروين" ذات مرة، فإن قبيلة بها العديد من الناس يتصرفون كمحبين للعطاء، هم "على استعداد دائمًا لدعم بعضهم"[٢٢]، والتضحية بأنفسهم من أجل المصلحة المشتركة، سيكونون منتصرين على أغلب القبائل الأخرى؛ وسيكون هذا اختيارًا طبيعيًا".

عندما علمت بنجاح فريسايكل، بدأت أتساءل عما إذا كانت هذه المبادئ يمكن أن تلعب دورًا في الحياة اليومية، في منظمة ليس لديها تركيز بيئي. ماذا سيتطلب الأمر لخلق نظام عطاء في شركة أو مدرسة والمحافظة عليه؟

حلقة التبادل

عندما انضممت للكلية في وارتون، أقدم كلية لإدارة الأعمال في العالم، قررت أن أجرب تجربة عطاء في فصلي. أعلنت أننا سنجري تمرينًا يسمى حلقة التبادل، طوره عالم النفس بجامعة ميتشيجان "واين بيكر" و "زوجته "تشيريل" في هيوماكس. سيطلب كل طالب شيئًا من الفصل، وسيحاول بقية الفصل استخدام معرفتهم ومصادرهم واتصالاتهم للمساعدة على الإيفاء بالطلب. يمكن أن يكون الطلب أي شيء ذي معنى في حياتهم المهنية أو الشخصية، متراوحًا ما بين إرشادات وظيفية إلى نصائح للسفر.

في غضون دقائق، كنت أواجه صفًا من الطلبة - بعضهم متهكم، وآخرون قلقون. قال أحد الطلبة إن التمرين لن ينجح؛ لأنه لا يوجد أي محبين للعطاء في وارتون: يدرس المحبون للعطاء الطب والعمل الاجتماعي لا التجارة. واعترف آخر بأنه سيحب المشورة من الأقران الأكثر خبرة حول تقوية ترشحه للوظائف الاستشارية، لكنه عرف أنهم لن يساعدوه، بما أنهم كانوا يتنافسون معه من أجل تلك المناصب.

وسـرعان ما شاهد هؤلاء الطلبة وهم غير مصـدقين أقرانهم يبدأون استخدام شـبكاتهم لمساعدة بعضـهم. أعلن طالب في الصف الأول يدعى "أليكس" أنه يحب الملاهي، وأتى إلى وارتون أملًا في أن يدير ملهى "سـيكس فلاجز" يومًا ما. لم يكن متأكـدًا كيـف يبدأ - هل يسـتطيع أي أحد أن يسـاعده على اقتحام تلك الصـناعة؟ رفع زميل له في الفصـل، يدعى "أندرو"، يده وقال إن لديه رابطًا ضـعيفًا بالرئيس التنفيذي السـابق لـ "سـيكس فلاجـز". خاطر "أنـدرو" لتعريفهما على بعضـهما، وبعد أسـابيع قليلة، تلقى "أليكس" مشورة مهنية لا تقدر بثمن من الرئيس التنفيذي السـابق. وأفصـحت طالبة بالسـنة الأخيرة تدعى "ميشـيل" أن لديها صديقة عِيقَ نموها بسـبب مشاكل صـحية، ولا تسـتطيع أن تجد ملابس تناسبها. كان لدى زميلة تدعى "جيسـيكا"، عم يعمل في مجال الأزياء، واتصـلت به من أجل المساعدة. بعد ثلاثة أشهر، وصلت ملابس مصممة حسب الطلب إلى منزل صديقة "ميشيل".

قـاد "وايـن بيكر" حلقات التبادل في العديد من الشـركات، مـن جنرال موتورز إلـى بريسـتول - مايرز سـكويب. في أغلب الأوقـات، كان يجلب قـادة ومديرين معًا من شـركات منافسة في الصناعة نفسها ويدعوهم لطرح طلبات ومساعدة بعضهم. في إحدى الجلسـات، كان هناك مسـئول تنفيذي في صـناعة الأدوية على وشك دفع ٥٠ ألف دولار لبائع خارجي لتوليف نوع من غلاف السيليكا شبه القلوي. سأل المسئول عما إذا كان أي أحد يسـتطيع مسـاعدته على أن يجد بديلًا أرخص. وتصـادف أن أحد أعضاء المجموعة لديه موارد غير مستخدمة في معمله، واستطاع القيام بالأمر بدون مقابل.

مـن الممكن أن تكون حلقة التبادل تجربـة قوية للغاية؛ فقد لاحظ "باد أهيرن"، رئيس مجموعة في شـركة سـي إتش تو إم هيل، أن القادة في شـركته "متصـدقون أقويـاء، ليس فقط بسـبب مئـات آلاف الدولارات السـنوية، لكن بسـبب الإمكانيات الجديرة بالملاحظة لتحسين جودة حيواتنا "بالكامل"". طلب "بيكر" من التنفيذيين أن يقدروا قيمة الدولار والوقت المدخرين في المشـاركة لسـاعتين ونصف. قدر ٣٠ شخصـًا في شـركة استشـارات هندسـية ومعمارية ادخارًا يتجـاوز ٢٥٠ ألف دولار وتوفير ٥٠ يومًا. وقدر ١٥ شخصًـا في شـركة أدوية عالمية ادخارًا بأكثر من ٩٠ ألف دولار وتوفير ٦٧ يومًا.

على مستوى شخصي، بعد إدارة حلقة التبادل مع قادة، ومديرين، وموظفين من شـركات مثل آي بي إم، سـيتي جروب، إسـتي لاودر، يو بي إس، نوفارتيس، وبوينج، أذهلتنـي الطلبـات التي تـم تحقيقها - من الحصـول علـى الوظيفـة المطلوبة في جوجل إلى إيجاد مستشـار إلى تلقي تذكار تم توقيعه من لاعب كرة القدم المحترف المفضـل لدى أحـد الأطفال. لكن قبل أن يحـدث هذا، بالضـبط مثلما فعل طلابي بجامعة وارتون، شكك العديد من المشاركين فيما إذا كان الآخرون سيمنحونهم حقًا المسـاعدة التي يحتاجون إليها. في كل مرة، أجيب عن طريق سؤالهم عما إذا كانوا ربما يقللون من قدر المحبين للعطاء بينهم[٢٤].

في دراسـة أجراها الباحثان "فرانك فلين" و"فانيسـا بونـز"، علم الناس أنهم سـيتقربون من غربـاء في مدينة نيويورك ويطلبـون منهم أن يملأوا اسـتبيانًا. قدر المشاركون أن واحدًا فقط من كل أربعة أشخاص سيوافق. في الحقيقة، عندما خرج المشاركون وطلبوا منهم ذلك، وافق واحد من كل اثنين. في دراسة أخرى في مدينة نيويورك، عندما اقترب المشاركون من غرباء وطلبوا منهم استعارة الهاتف الجوال، توقعـوا موافقـة ٣٠٪، لكن وافق ٤٨٪. عندمـا اقترب الناس من غربـاء، قالوا إنهم تائهون وطلبوا منهم السـير معهم لناد رياضـي قريب، توقعوا قيام ١٤٪ بذلك، لكن قـام بذلك ٤٣٪. وعندما احتاج الناس إلى جمـع آلاف الدولارات للأعمال الخيرية، توقعـوا أنهم سـيحتاجون إلى طلـب التبرعات من متوسـط ٢١٠ أشـخاص لتحقيق أهدافهـم لجمع المـال، متوقعين متوسـط تبرع تحـت ٥٠ دولارًا. حققـوا أهدافهم بالفعل بالطلب من نصف عدد الأشخاص - في المتوسط، تطلب الأمر ١٢٢ شخصًا فقط، كانت تبرعاتهم أكثر من ٦٠ دولارًا للفرد.

لماذا نقلل من قدر عدد الأشخاص الذين لديهم استعداد للعطاء؟ وفقًا لـ "فلين" و"بونـز"، عندما نحاول توقـع ردود أفعال الآخرين، فإننا نركـز على تكلفة القبول، متجاهليـن تكلفة الرفض. إنه أمر غير مريح، ومثير للذنب، ومحرج لأن ترفض طلبًا صغيرًا للمساعدة. ويشير بحث نفسي إلى عامل آخر - قوي أيضًا، ومتأصل بعمق في الثقافـة الأمريكية - يجعل الناس يصـدقون أنه لا يوجد العديد من المحبين للعطاء من حولهم.

يتم تصـميم أماكن العمل والمدارس غالبًا لكـي تكون بيئة لا يربح فيها أحد، مع تصـنيفات مجبرة ومنحنيات الدرجات المطلوبة تغري أعضاء المجموعة لمصارعة

بعضهم في منافسات يربح فيها طرف ويخسر الآخر. في هذه المواقع، من الطبيعي فحسب أن نفترض أن الأقران سيميلون في جهة حب الأخذ[٢٥]، ومن ثم يمتنع الناس عن العطاء. يقلل هذا القدر الحقيقي للعطاء الذي يحدث، مؤديًا بالناس إلى التقليل من قدر عدد الأشخاص المهتمين بالعطاء. وبمرور الوقت؛ لأن العطاء يبدو غير شائع، يبدأ الأشخاص المحبون للعطاء في الشعور بأنهم أقلية.

والنتيجة: حتى عندما ينخرطون في سلوكيات العطاء، يقلق الناس من أنهم سيعزلون أنفسهم اجتماعيًا إذا انتهكوا القاعدة العامة؛ لذا فإنهم يخفون عطاءهم وراء دوافع مهتمة بالذات بشكل خالص. في عام ١٨٣٥، بعد زيارة الولايات المتحدة من فرنسا، كتب الفيلسوف الاجتماعي "أليكسيس دو توكفيل" أن الأمريكيين "يستمتعون بشرح كل تصرف تقريبًا في حياتهم وفقًا لمبدأ الاهتمام بالذات[٢٦]". رأى الأمريكيين "يساعدون بعضهم" و "يمنحون جزءًا من وقتهم وثروتهم بلا مقابل من أجل صالح البلد"، لكنه صدم من حقيقة أن "الأمريكيين مستعدون بالكاد للاعتراف" بأن هذه التصرفات كانت مدفوعة من قبل رغبة صادقة في مساعدة الآخرين. كتب: "أعتقد أنه بهذه الطريقة لا ينصفون أنفسهم". بعد قرن ونصف، أجرى عالم الاجتماع بجامعة برنستون "روبرت وثناو" حوارات مع نطاق واسع من الأمريكيين الذين اختاروا مهنًا مساعدة، من إخصائي الأشعة إلى عمال الإنقاذ. عندما طلب منهم أن يشرحوا سبب قيامهم بأعمال خيرية، أشاروا إلى أسباب مهتمة بالذات، مثل "أحب الناس الذين أعمل معهم" أو "يجعلني أخرج من المنزل". لم يرغبوا في أن يعترفوا بأنهم كانوا مساعدين، طيبين، كرامًا، مهتمين، أو عطوفين بصدق. يكتب "وثناو" قائلًا: "إن لدينا قواعد اجتماعية تعارض أن نبدو خيرين كثيرًا[٢٧]، حتى إننا نسمي مَن يتجولون متصرفين كخيرين كثيرًا "أصحاب القلوب الدامية"، "مصلحي الكون"".

وفقًا لخبرتي، هذا ما يحدث في العديد من الشركات والجامعات: عدد كبير وفير من الناس يتمسكون بقيم العطاء، لكنهم يكبحونها أو يخفونها تحت الافتراض الخاطئ بأن أقرانهم لا يشاركونهم هذه القيم. وكما شرح عالما النفس "ديفيد كريتش" و "ريتشارد كراتشفيلد" منذ عدة سنوات مضت، يخلق هذا موقفًا حيث "لا يتم تصديق أي أحد[٢٨]، لكن يظن الجميع أن كلًّا منهم يصدق الآخر". بدراسة مسح عام ٢٠١١ لطلبة جامعة هارفارد الجدد[٢٩]: ذكروا دائمًا أن التعاطف كان واحدًا من

قيمهـم العليا، لكنــه يأتي قرب قاع قيم جامعة هارفــارد. إذا آمن العديد من الناس علــى نحو شخصــي بالعطاء، لكن افترضــوا أن الآخرين لا يؤمنون بــه، فإن القاعدة الكاملــة في مجموعة ما أو شــركة ما يمكن أن تتحول بعيدًا عــن العطاء. يكتب عالم النفس "باري شفارتز" قائلًا: "يمكن أن تكون للأفكار آثار عميقة[٢٠] حتى عندما تكون خاطئــة - عندما لا تكــون أكثر من أيديولوجية". يمكن أن تظهــر هذه الآثار لأنه في بعض الأحيان يتصــرف الناس بناء على الأيديولوجية، ويرتبون بشــكل غير مقصود الظــروف التي تجعــل الواقع يتوافق مــع الأيديولوجيــة". عندما يفترضــ الناس أن الآخرين ليســوا محبين للعطاء، فإنهم يتصــرفون ويتكلمون بطرق لا تشجع الآخرين على العطاء، محدثين توجهًا نحو إشباع الذات.

كشــكل منظــم للعطاء، تم تصــميم حلقــة التبــادل[٢١] لعرقلة التوجه نحو إشــباع الــذات هذا. الخطــوة الأولى هي أن تتأكــد من أن الناس يطلبون المســاعدة. يظهر البحــث أنه في العمــل، تكون الأغلبية العظمــى من العطاء الذي يحــدث بين الناس استجابة لطلبات مباشرة للمساعدة. في إحدى الدراسات، وصف المديرون الأوقات التــي أعطوا وتلقوا فيها المســاعدة. ومن كل تبادلات العطاء التــي حدثت، بدأ ٩٠٪ منها تقريبًا من قبل المتلقي طالب المســاعدة. ومــع ذلك عندما تكون لدينا حاجة، فإننــا نكون كارهين غالبًا لطلب المســاعدة. في كثير مــن الأوقات، نكون محرجين: لا نرغــب فــي أن نبدو غيــر أكفاء أو معوزيــن، ولا نريد أن نلقي عبئًــا على الآخرين. كما يشــرح أحد عمــداء جامعة وارتون: "يطلق الطلاب على الأمر اســم وجه اللعبة: يشــعرون بالضغط كي يبدوا ناجحين طول الوقت. لا يمكن أن تكون هنــاك أية عيوب، والصراحة قد تجعلهم ضعفاء".

في حلقة التبادل، لأن الجميع يطرحون طلبات، لا يوجد سبب لأن يكونوا محرجين. فبطــرح طلبات واضــحة ومحددة، يــزود المشــاركون المحبين للعطــاء المحتملين بتوجيه واضــح إزاء كيفية إســهامهم بفاعلية. وكما حدث في موقع فريســايكل، فإن حلقــة التبادل تبــدأ غالبًا بالمحبين للعطــاء متقدمين كقدوة للإســهامات. لكن في كل حلقة للتبادل، ســيوجد علــى الأرجح العديد من المتوســطين بين الأخذ والعطاء وبعض الأشــخاص الذين يفضــلون الأخذ. ومن أجل أن يحقــق نظام العطاء المعمم فاعلية مستديمة، كما هي الحال في فريسايكل، يحتاج هؤلاء المتوسطون بين الأخذ والعطــاء والمحبون للأخذ أن يقدموا إســهامات، وإلا فإن الأمر ســينتهي بالمحبين

للعطاء لمســاعدة الجميع بينما يتلقون القليل في المقابل، معرضــين أنفسهم لخطر الإنهاك أو النضوب. فهل يتقدم المتوسطون ومحبو الأخذ؟

لأن النـاسـ يقدمــون غالبًـا طلبــات هادفة في حلقــات التبادل، فـإن العديد من المتوســطين بيــن الأخذ والعطاء ينجذبون بســبب التعاطف. عندما ســمعت صــوت مديــر تنفيذي قوي يرتعش وهو يطلب المشــورة والاتصـــالات لمحاربــة نوع نادر من الســرطان، كان التعاطف في الحجرة واضحًا. صرح أحد المسئولين التنفيذيين في شــركة خدمات مالية: "فوجئت بقدر رغبتي في المســاعدة. تتطلب وظيفتي مني أن أكون مركزًا على المهمة ومتوجهًا ماليًا. لا أتوقع أن أهتم بهذا القدر، خصوصًا إزاء غريــب لــم ألتق به قط من قبل. لكنني شــعرت حقًّا بحاجته، ورغبــت في القيام بأي شيء كان بوسعي للمساهمة وتحقيق طلبه".

حتى عندما لا يتعاطفون، فإن المتوسطين بين الأخذ والعطاء ينتهي بهم الأمر في خلق قدر وفير من المساهمات. من الصعب للغاية أن تتصرف كمتوسط خالص بين الأخذ والعطاء في حلقة التبادل، بما أنه من غير المرجح أن الناس الذين ستساعدهم ســيكونون النـاس أنفســهم الذين يستطيعون مســاعدتك على تحقيق طلبك؛ لذا فإن أســهل طريقة لكي تكون متوســطًا بين الأخذ والعطاء هي أن تحاول أن تسهم بالقدر نفســه الذي يقوم به الآخرون. تخلق حلقة التبادل نســخة مصــغرة من شــبكة "آدم ريفكين الباندا": يتم تشجيع المشاركين على القيام بخدمات لخمس دقائق لأي أحد آخــر في المجموعة. للتأكــد من أن كل طلب يتم تحقيقه، يحتاج المشـــاركون إلى أن يقوموا بمساهمات متعددة، حتى لمن لم يساعدوهم بشكل مباشر. بالعطاء أكثر من الأخذ، يزيد المشاركون من احتمالية تحقيق طلبات كل شخص في المجموعة، مثلما وضع "آدم الباندا" قاعدة دفع الأمر قدمًا في شبكته.

لكن ماذا عن محبي الأخذ؟ إن العديد من الحضور قلقون من أن المحبين للأخذ سيستفيدون من فرصة الحصول على مساعدة بدون مساهمة بالمقابل. لفحص هذا الخطر، مســحت أنا و "واين بيكر" أكثر من مائة شــخص حــول قيم العطاء والأخذ لديهم. ثم شـــاركوا في حلقة التبادل، وحســبنا عدد المساهمات التي قاموا بها. كما هو متوقع، قام المحبون للعطاء بمساهمات أكثر جدًّا من محبي الأخذ. كان متوسط مساهمات المحبين للعطاء أربع مساهمات لكل واحد.

والمدهش، مع ذلك، أن المحبين للأخذ كانوا لا يزالون كرماء جدًّا، بمتوسط ثلاث مساهمات لكل واحد. رغم تقييم القوة والإنجاز أكثر بكثير من مساعدة الآخرين، أعطى المحبون للأخذ ثلاث مرات أكثر مما حصلوا عليه. لقد خلقت حلقة التبادل سياقًا شجع المحبين للأخذ على التصرف كمحبين للعطاء، ويكمن الأساس في جعل العطاء أمرًا عامًّا. يعرف المحبون للأخذ أنه في مكان عام، سيكسبون سمعة جيدة لكونهم كرماء في مشاركة معرفتهم، ومصادرهم، واتصالاتهم[٣٢]. وإذا لم يقدموا إسهامات، فإنهم يبدون بخلاء وأنانيين، ولن يحصلوا على الكثير من المساعدة بطلباتهم الخاصة. يكتب عالم الاقتصاد السلوكي بجامعة ديوك "دان أريلي" مع زميلين له: "أن تكون إيثاريًّا يعتبر في أغلب الأحيان شيئًا "جيدًا"، وأن تكون طماعًا أو أنانيًّا ليس كذلك؛ لذا فإن العطاء "طريقة للإشارة إلى الآخرين بأن الشخص جيد"".

يظهر البحث أن المحبين للعطاء يسهمون عادة بغض النظر عما إذا كان عامًّا أو خاصًّا، لكن المحبين للأخذ أكثر ترجيحًا للمساهمة عندما يكون العطاء أمرًا عامًّا. في إحدى الدراسات، عندما تمكن الآخرون من رؤية نتائجهم، أسهم المحبون للأخذ بعدد كبير من الأفكار في أثناء طرح الأفكار[٣٣]. لكن عندما كانت نتائجهم مخفية، أضاف المحبون للأخذ أقل قيمة ممكنة. تكشف الدراسات الأخرى أن المحبين للأخذ يكونون صديقين للبيئة لكي يراهم الآخرون[٣٤]، ولكنهم يفضلون المنتجات الفاخرة على المنتجات الصديقة للبيئة عندما تكون قراراتهم خاصة بمنأى عن الآخرين، لكن ينتقلون إلى المنتجات الصديقة للبيئة عندما تكون قراراتهم عامة، آملين أن يجنوا منزلة لحماية البيئة. وقد رأيت اتجاهًا مماثلًا بين طلاب جامعة وارتون: كل أسبوع في الفصل، كنت أفسح المجال لبضعة طلاب لتقديم طلبات وأدعو الفصل بالكامل للمساهمة. في صباح أحد الأيام في شهر نوفمبر، قدم خمسة طلاب طلبات، وذهلت لرؤية طالب وصف نفسه بأنه محب للأخذ يعرض مساعدة أربعة منهم. عندما اعتمدت سمعته بين أقرانه على العطاء، أسهم بالعطاء. بجعل المساهمات مرئية، تخلق حلقة التبادل فرصة للناس من أي نمط تبادلي لأن يكونوا مهتمين بالآخرين إلى جانب الذات: فيمكن أن يفعلوا خيرًا ويبدوا في حالة جيدة في الوقت نفسه.

تعرف على تحولات الهوية وانقلابات التبادلية

يطرح هذا سؤالًا جوهريًا: هل يحفز نظام عطاء معمم مثل فريسايكل أو حلقة التبادل المحبين للأخذ على أن يصبحوا مزيفين أفضل، أو يمكن أن يحول المحبين للأخذ حقًا إلى محبين للعطاء؟ ببعض الطرق، قد أقول إن الدوافع لا تهم: إن السلوك نفسه هو الذي يهم. إذا كان المحبون للأخذ يتصرفون بطرق تفيد الآخرين، حتى إن كانت دوافعهم في الأساس أنانية لا مؤثرة أو مهتمة بالآخرين إلى جانب الذات، فهم يخلقون مساهمات تحافظ على العطاء المعمم كشكل للتبادل.

وبعد قول هذا، إذا تجاهلنا الدوافع تمامًا، فنحن نتغاضى عن خطر أن المحبين للأخذ سيقللون عطاءهم ما إن يخرجوا بعيدًا عن الأضواء. في إحدى الدراسات التي أجراها باحثون صينيون، تم أخذ أكثر من ٣٠٠ أمين صندوق بأحد البنوك في الاعتبار من أجل ترقية[٢٥]. قيم المديرون عدد المرات التي شارك فيها كل أمين صندوق في سلوكيات عطاء مثل مساعدة الآخرين مع حمل العمل الثقيل والتطوع لمهام لم تكن جزءًا من وظيفتهم. وبناء على سلوك العطاء، رقى المديرون ٧٠ أمين صندوق.

خلال الشهور الثلاثة التالية، ندم المديرون على ترقية أكثر من نصف أمناء الصندوق. من سبعين أمينًا تمت ترقيتهم، كان ثلاثة وثلاثون منهم محبين حقيقيين للعطاء: فقد استمروا في عطائهم بعد الترقية. تراجع السبعة والثلاثون الآخرون بشكل سريع في عطائهم. كانوا مزيفين؛ في الأشهر الثلاثة السابقة للترقية، عرفوا أنهم سيكونون مراقبين؛ لذا بذلوا جهدًا كبيرًا في مساعدة الآخرين. لكن بعد أن تمت ترقيتهم، قللوا عطاءهم بمتوسط ٢٣٪ لكل واحد منهم.

ماذا يتطلب الأمر لدفع الناس في اتجاه العطاء؟ عندما رأى عميد جامعة هارفارد "توماس دينجمان" أن طلاب جامعة هارفارد قدروا التعاطف لكن ظنوا أن الآخرين لا يقدرونه، قرر أن يفعل شيئًا حيال ذلك. للمرة الأولى في قرون الجامعة الأربعة، تمت دعوة طلاب جامعة هارفارد الجدد للتوقيع على وعد لخدمة المجتمع. كانت خلاصة الوعد: "بينما نبدأ الدراسة في جامعة هارفارد، نتعهد بالالتزام بقيم الجامعة وأن نجعل المدخل والفناء مكانًا؛ حيث يمكن للجميع أن يزدهروا وحيث يكون لممارسة الإحسان مكان متساو مع الثراء الفكري".

ولكونــه مؤمنًا بقــوة الالتزام العام، قــرر "دينجمان" أن يزيــد خطوة على دعوة الطلبة لتوقيع العهد. لتشجيع الطلبة على المتابعة، كان هذا التوقيع سيتم وضعه في إطار في أروقة الســكن الجامعي. سرعان ما بدأت عاصفة من الاعتراضات، أبرزها من "هاري لويس"، أســتاذ علوم حاسبات آلية والعميد السابق لجامعة هارفارد. قال "لويس": "إن مناشــدة الإحســان أمر مناســب تمامًا". وكتب على مدونته: "أتفق مع أن ممارســة الإحسان الشخصي في هذا المجتمع غائبة للغاية، لكن بالنسبة لجامعة هارفارد أن "تدعو" الناس للتعهد بالإحسان أمر غير حكيم، ويشكل سابقة مزرية[٣٦]".

هل "لويس" على حق؟

فــي سلســلة من التجــارب التــي أجراها عالــم النفســ بجامعة نيويــورك "بيتر جولفيتزر"، كان الناس الذين أعلنوا نياتهم للمشاركة في سلوك ذي صلة بالهوية *أقل احتمالا* كثيرًا للمشــاركة في السلوك ممن احتفظوا بنياتهم سرًّا. عندما جعل الناس خطط الهوية الخاصــة بهم معلومة للآخرين، كانــوا قادرين على ادعاء الهوية بدون الانخراط حقًّا في الســلوك[٣٧]. بالتوقيع على تعهد الإحســان، ســيكون طلبة هارفارد قادرين على تأسيس صورة كمحبين للعطاء بدون الحاجة للتصرف كمحبين للعطاء.

ســرعان ما تخلى "دينجمان" عن فكرة نشــر التوقيعات علانيــة. لكن حتى عند القيام بذلك، يشــير الدليل على أن التوقيع ســرًّا على تعهد الإحســان قد يكون له أثر عكســي[٣٨]. في إحــدى التجارب، عيــن علماء نفس بجامعة نورث ويســترن عشــوائيًّا أشخاصًــا للكتابة عن أنفسهم مســتخدمين إما مصطلحات عطاء مثل *مهتم*، *كريم*، *وطيب* أو مصــطلحات محايــدة مثل *كتاب*، *مفاتيح*، *ومنزل*. بعد أن ملأ المشــاركون استبيانًا آخر، سألهم الباحث عما إذا كانوا يرغبون في التبرع بمال لعمل خيري من اختيارهم. من كتبوا عن أنفســهم كمحبين للعطاء تبرعوا بمتوســط مرتين ونصــف *أقــل* ممن كتبوا عن أنفســهم باســتخدام كلمات محايــدة. أخبروا أنفســهم: "نحن محبــون للعطاء؛ لذا ليس علينــا أن نتبرع هذه المرة". قد يكون لتعهد الإحســان أثر مماثل في طلبة جامعة هارفارد. عندما يوقعون التعهد، سيؤسسون اعتمادًا كمحبين للعطاء، الأمر الذي قد يمنحهم رخصة نفسية لعطاء أقل - أو أخذ أكثر.

عندما نحاول التأثير في شخص ما، فإننا نتبنى غالبًا منهجًا يعكس تعهد جامعة هارفــارد: نبدأ بتغييــر مواقفهم، آملين أنه مــن المحتمل أن تنطلق ســلوكياتهم في الاتجاه نفسه. إذا جعلنا الناس يوقعون على بيان بأنهم سيتصرفون كمحبين للعطاء،

فإنهم سيؤمنون بأن العطاء مهم، ومن ثم سيبذلون العطاء. لكن وفقًا لعدد كبير من البحث النفسي، هذا المنطق معكوس. يكون التأثير أكثر قوة بكثير في الاتجاه المعاكس: غيِّر سلوكيات الناس أولًا، وغالبًا ما سيتبع ذلك توجهاتهم النفسية. لكي تحول محبين للأخذ إلى أشخاص محبين للعطاء، من الضروري كثيرًا أن تقنعهم بأن يبدأوا العطاء. بمرور الوقت، إذا كانت الظروف مناسبة، فإنهم سيرون أنفسهم محبين للعطاء.

لم يحدث هذا مع أمناء الصندوق في الصين: فحتى بعد ثلاثة أشهر من مساعدة الزملاء، ما إن حصلوا على الترقية، حتى توقفوا عن العطاء. خلال الأعوام الخمسة والثلاثين المنصرمة، يظهر بحث بدأه "باتسون" وزملاؤه أنه عندما يبذل الناس العطاء، إذا كان بإمكانهم نسبه لسبب خارجي كترقية[٣٩]، فإنهم لا يبدأون يفكرون في أنفسهم كمحبين للعطاء. لكن عندما يقوم الناس مرارًا وتكرارًا بالاختيار الشخصي لأن يعطوا للآخرين، فإنهم يبدأون في إخفاء العطاء كجزء من هوياتهم. بالنسبة لبعض الناس، يحدث هذا من خلال عملية فعالة من التنافر الإدراكي: ما إن اتخذت قرارًا طوعًا للعطاء، لا يمكنني تغيير السلوك؛ لذا فإن الطريقة الأسهل للبقاء ثابتًا على المبدأ وتجنب النفاق هي أن أقرر أنني محب للعطاء. بالنسبة لآخرين، فإن عملية الاستبطان هي عملية تعلم من مراقبة سلوكياتهم. بإعادة صياغة[٤٠] ما قاله الكاتب "إي. إم. فورستر": "كيف أعرف من أنا حتى أرى ما أفعله؟".

دعمًا لهذه الفكرة، تظهر دراسات عن التطوع أنه حتى حين ينضم الناس لمنظمة تطوعية من أجل تحسين مسيراتهم المهنية، فإنه كلما بقوا في الخدمة لفترة أطول وكلما أعطوا مرات أكثر، بدأوا ينظرون أكثر للدور التطوعي كجانب مهم من هوياتهم[٤١]. ما إن يحدث هذا، حتى يبدأوا يشعرون بهوية مشتركة مع الأشخاص الذين يساعدونهم، ويصبحون محبين للعطاء في هذا الدور. يوثق البحث عملية مشابهة داخل الشركات: بينما يتخذ الناس قرارات طوعًا لمساعدة الزملاء والعملاء فيما يتخطى نطاق وظائفهم، فإنهم يبدأون يرون أنفسهم كمواطنين في الشركة.*

---

* بشكل مثير، بالرغم من أن الناس في أي نمط تبادل يمكن أن يبطنوا هوية العطاء، فإن هناك فارقًا لا يزال موجودًا بين المحبين للعطاء والمحبين للأخذ. في إحدى الدراسات في شركة بيع بالتجزئة على لائحة أفضل ٥٠٠ شركة بمجلة فورتشن[٤٢] مع الزملاء "جين داتون" و "برينت روسو"، وجدت أنه عندما أعطى الناس لمساعدة زملاء العمل، كانوا أكثر احتمالًا لرؤية أنفسهم كأناس معينين، كرماء، ومهتمين. وهذا هو النمط الذي برز

جــزء من الحكمــة وراء موقع فريســايكل وحلقة التبــادل هــو أن كلًّا من نظامي العطــاء المعمم هذين يشــجعان، العطــاء بينما يحافظان على حس الاختيار الحر. رغــم أنــه توجد قاعدة قوية للعطاء، فإن الأمر مخول تمامًا لكل مشــارك أن يقرر ما يعطي ومَن يســاعد. عندما مر فصــلي بجامعة وارتون بحلقة التبادل، مع قيام طلبة مختلفين باختيار طرقهم الخاصــة للعطاء وأقران للمســاعدة، بدأت هوية مشــتركة مميــزة تتطور. قال أحد الطــلاب: "هذه مجموعة مميزة من الأشــخاص في وارتون يهتمون ببعضــهم". رغم أن الطلاب كانوا يتنافســون من أجل الوظائف نفســها في الاستشــارة الإداريــة وفي المصــارف الاســتثمارية، بدأوا يســاعدون بعضــهم على الاســتعداد لمقابلات العمل، يتشــاركون النصــائح ويعرضون المشــورة. بعد انتهاء الفصــل، أخذت مجموعة من الطلاب المبادرة لبدء لائحة بريدية لخريجي الجامعة حتى يتمكنوا من الاســتمرار في مســاعدة بعضــهم. ووفقًا لما يقولــه أحد الطلاب: "بســببِ التأكيد على منفعة العطاء والمســاعدة في مجتمعنا الخيري، ســأكون أكثر راحة واحتمالًا بكثير لطلب (ومن المحتمل تلقي) المســاعدة من أعضــاء عشوائيين من مجموعة الخريجين عن المجموعات الأخرى".

في نهاية الفصــل الدراسي، اقترب مني بهدوء الطالب المتهكم الذي شكك فيما إذا كان هناك أي محبين للعطاء في جامعة وارتون. وقال: "بطريقة ما أصبح الجميع في الفصل محفزين بشكل غريزي نحو العطاء، وهذا سما بالفصل نفسه".

بالنسبة للمحبين للعطاء الحقيقيين: تسهم التصرفات المتكررة من المساعدة طوعًا في تطوير هوية العطاء بشكل عام. ومع ذلك، بالنسبة لمحبي الأخذ، قد لا تترجم هوية حب العطاء التي تتطور إلى وظائف أو شركات أخرى. قد يصبحون محبين للعطاء على موقع فريسايكل، لكن عندما ينضمون لمنظمة أخرى، فإنهم يرتدون للأخذ إلى أن يبطنوا هوية تلك المنظمة. وكما رأينا من قبل، كلما قدمت المنظمة حسًا بالتميز المثالي أكثر، مال هذا التوافق للحدوث بشكل أسرع.

٩

خارج الظلال

بعض الناس، عندما يصنعون معروفًا لشخص ما، يبحثون دائمًا عن فرصة لطلب رده. ولا يفعل البعض ذلك، لكن يظلون واعين به - ويظلون يعتبرونه دينًا. لكنّ آخرين لا يفعلون ذلك أبدًا؛ فهم مثل الكرمة التي تطرح العنب بدون البحث عن أي شيء في المقابل... بعد مساعدة الآخرين... ينتقلون فحسب إلى شخص آخر... وينبغي أن نكون هكذا[١].

- ماركوس أوريليوس، إمبراطور روماني

منذ عدة سنوات مضت، ترك شخص جدير بالاحترام بصمته في عالم الرياضة. بطول يتجاوز ست أقدام ووزن أكثر من ٢٠٠ رطل، كان "ديريك سورينسون[٢]" منافسًا قويًّا وعنيفًا ألقى الرعب في قلوب خصومه. قاد فريقه للفوز ببطولة قومية على مستوى الجامعات بعد ذلك ولعب في دوري المحترفين واستمر. بعد أن توقفت مسيرته المهنية بسبب إصابة، تم إغراؤه من قبل أفضل الفرق المحترفة في مجال رياضته كي يصبح مفاوضًا في التعاقدات. سيدير ويتعامل مع اللاعبين والوكلاء أملًا في بناء فريق من طراز عالمي.

لشحذ مهارات المفاوضات لديه، شارك "ديريك" في دورة عن التفاوض في كلية رائدة لإدارة الأعمال. وخلال كل جلسة في الفصل، كانت لديه فرصة لأن يمارس التفاوض في مجموعة متنوعة من الأدوار، متراوحة ما بين تنفيذي في شركة أدوية يحاول شراء مصنع إلى مطور شقة في جدال ساخن مع نجار. في واحدة من مفاوضاته الأولى، اشترى "ديريك" عقارًا كاستثمار في سوق العقارات، وفي شكل شخص متفوق محب للأخذ، أقنع الوكيل بأن يبيع بسعر ضد مصالح عميله بشكل مباشر.

في أمسية شتاء باردة، لعب "ديريك" دورَ واحدٍ من أربعة صيادين يديرون أعمالًا متنافسة. كانوا يبالغون في الصيد لدرجة أن المصدر قد ينقرض، وجلسوا يناقشون

كيف ينبغي عليهم معالجة تلك المعضلة. اقترح أحد المفاوضين عليهم تقسيم الحد الأقصى من الصيد الإجمالي على أربعة أجزاء متساوية. واقترح آخر طريقة مختلفة للتوفيق مبنية على الإنصاف لا المساواة: بما أن بعضهم يدير عمليات أكبر من الآخرين، فيجب على كل واحد منهم أن يقلل صيده بنسبة ٥٠٪. واتفقوا جميعا على أن هذا الحل عادل، وانفض الاجتماع. عندئذ، كان الأمر بيد كل مفاوض أن يتخذ قرارًا فرديًّا حيال إذا ما كان سيحترم الاتفاق أم لا وكم سيصطاد.

التزم اثنان من المفاوضين بوعودهما، مقللين اصطيادهما بنسبة ٥٠٪. عمل الثالث كشخص محب للعطاء: قلل اصطياده بنسبة ٦٥٪. كانت المجموعة مستعدة لإبقاء المصدر سليمًا، لكن "ديريك" اختار ألا يقلل صيده على الإطلاق. أخذ أكثر قدر ممكن، رافعًا في الحقيقة صيده الإجمالي وفاتكًا بأصحاب الأعمال الثلاثة الآخرين. قبل اجتماع المجموعة، كانت أرباح "ديريك" هي الأقل في الأربعة. وبعد أن أخذ أكثر بكثير من حصته في الصيد، كانت أرباحه ٧٠٪ أعلى من الشخص المحب للعطاء و ٣١٪ أعلى من أرباح الاثنين الآخرين. عندما واجهه زملاؤه، أجاب "ديريك": "أردت أن أربح المفاوضات وأدمر المنافسين لي".

بعد أشهر قليلة فحسب، بدأ "ديريك" صعودًا خاطفًا للأبصار في مسيرته المهنية. تم تعيينه من قبل فريق رياضي محترف وأسس سمعة لكونه مفاوضًا مهيمنًا، لاعبًا دورًا رئيسيًّا في تشكيل فريق فاز ببطولة العالم. تمت ترقية "ديريك" في فترة قصيرة من الوقت بشكل غير معتاد وتم تقديره كواحد من أكثر مائة شخص قوي في لعبته - بينما كان لا يزال في الثلاثينات من عمره.

عندما بدأ "ديريك" العمل لأول مرة مع فريقه كمفاوض محترف، كانت وظيفته إدارة الميزانية، التعرف على أعلى اللاعبين المحتملين، والتفاوض على العقود مع الوكلاء للحصول على توقيع لاعبين جدد والاحتفاظ باللاعبين الحاليين. وبما أن الموارد كانت محدودة، فإن المساومة كشخص محب للأخذ ستعمل لمصلحته. بدأ "ديريك" يبحث عن موهبة بسيطة ولكنه تعثر في جوهرة، لاعب في دوري الدرجة الثانية. جلس مع وكيل اللاعب للتفاوض على العقد. حسبما هو متوقع، قدم "ديريك" عرضًا ضعيفًا. كان الوكيل محبطًا: كان العديد من اللاعبين المماثلين يجنون رواتب أعلى. اتهم الوكيل "ديريك" بأنه يتلاعب به وطالب بمال أكثر، لكن "ديريك"

تجاهل الطلبات ولم يتزحزح عن موقفه. في النهاية، استسلم الوكيل ووافق على شروط "ديريك". وكان ذلك مكسبًا لـ "ديريك"، موفرًا على فريقه آلاف الدولارات.

لكن عندما عاد "ديريك" للمنزل تلك الليلة، شعر بشعور غير مريح. "استطعت أن أشعر فحسب من خلال المحادثة بأنه كان منزعجًا إلى حد كبير. وذكر نقطتين عن اللاعبين المماثلين، وفي خضم الأحداث، ربما لم أكن أستمع بشكل كاف؛ فلقد مضى وهو يشعر بشعور سيئ". قرر "ديريك" أنه لا يرغب في إنهاء الصفقة مع الوكيل بشكل غير لطيف؛ لذا مزق العقد ووافق على طلب الوكيل الأصلي، مانحًا إياه آلاف الدولارات الإضافية من أجل اللاعب.

هل كان هذا قرارًا حكيمًا؟ كان "ديريك" يكلف فريقه المال، وربما يخلق سابقة للتصرف هكذا في المفاوضات الأخرى. إلى جانب ذلك، كانت الصفقة قد تمت. فقد وافق الوكيل على العرض البخس وحقق "ديريك" هدفه. بالكاد بدا التراجع كحركة ذكية.

في الحقيقة، كانت أذكى بكثير مما بدت عليه في بادئ الأمر. عندما درس باحثا جامعة فاندربيلت "بروس باري" و "راي فريدمان" المفاوضات، كان لديهما حدس بأن المفاوضين الأكثر مكرًا سيحصلون على نتائج أفضل، بما أنه بإمكانهم جمع وتحليل معلومات أكثر، وتتبع موضوعات متعددة، وخلق حلول خفية. في إحدى الدراسات، جمع "باري" و "فريدمان" البيانات عن الذكاء لحوالي مائة طالب بماجستير إدارة أعمال، وقاما بقياس الذكاء باستخدام درجات كل طالب في اختبار القبول للدراسات العليا في مجال الإدارة، هو اختبار صارم مستخدم على نطاق واسع عند التقديم لكليات إدارة الأعمال لقياس القدرات الكمية، واللفظية، والتحليلية. فاوض المشاركون في مجموعات زوجية، لاعبين دور مطور مركز تجاري جديد أو ممثل متجر محتمل سيستأجر في المركز التجاري. بعد أن ينهوا المفاوضة، يقدمون اتفاقاتهم النهائية، ويقيم خبيران قيمة الصفقة لكل مجموعة.

وكما هو متوقع، كانت المكاسب المشتركة أعلى عندما كان كلتا المجموعتين ذكية للغاية[٢]. جزأ "باري" و "فريدمان" مكاسب كل مجموعة، متوقعين أن يجدا أن المفاوضين الأذكى حصلوا على صفقات أفضل لأنفسهم. لكنهم لم يكونوا كذلك. حصل المفاوضون الأذكى على صفقات أفضل *من أجل نظرائهم*.

يكتب "باري" و "فريدمان" يقولان: "يبدو المفاوض الأذكى قادرًا على فهم مصالح خصومه الحقيقية؛ ولذلك يقدم لهم أفضل الصفقات بتكلفة قليلة على نفسه". كلما كنت أكثر ذكاء، ساعدت نظيرك أكثر على النجاح. وهذا هو بالضبط ما فعله "ديريك" حين أعطى الوكيل مالًا أكثر من أجل لاعب في دوري الدرجة الثانية. كان يستسلم بطريقة مهتمة بالآخرين إلى جانب الذات والتي كانت قليلة التكلفة بالنسبة له لكن عالية المنفعة بالنسبة للوكيل واللاعب. كانت بضعة آلاف الدولارات تافهة بالنسبة لفريقه، لكن مهمة للغاية بالنسبة للاعب.

ما الذي دفع "ديريك" للتحول في اتجاه حب العطاء؟ قبل المفاوضة مع الوكيل بفترة قصيرة، اكتسب "ديريك" بصيرة بشيء كان مهمًّا بعمق بالنسبة له: سمعته. في نهاية دورة التفاوض، قدم كل مشارك تصويتًا من أجل جوائز في التفاوض. لم يحصل "ديريك" على أية أصوات في جائزة الأكثر تعاونا، والأكثر إبداعا، والأكثر أخلاقًا. في الحقيقة، كانت هناك جائزة واحدة تلقى أصواتًا من أجلها. بالنسبة لهذه الجائزة بعينها، حصل "ديريك" على الأغلبية العظمى من الأصوات. كان الفائز الساحق بجائزة الشخص الأكثر قسوة.

لكن "ديريك" حقق شيئًا أكثر بروزًا في ذلك الأسبوع. أصبح الطالب الوحيد في تاريخ كلية الأعمال الذي حصل على لقب المفاوض الأكثر قسوة *في فصل لم يحضره قط*. في الوقت نفسه الذي شارك فيه "ديريك" في دورته، كان هناك فصل تفاوض آخر جارٍ. لم يجلس أي من طلاب الفصل الآخر قط مع "ديريك" على طاولة المفاوضات. لم يلتق بعضهم به قط. ومع ذلك انتشرت سمعته سريعًا للغاية حتى إنهم صوتوا له كالأكثر قسوة على أية حال.

كان "ديريك" يفاوض بالطريقة التي سيفاوض بها أي شخص عاقل في عالم الأشخاص المحبين للأخذ. كرياضي محترف، تعلم أنه إذا لم يطالب بأكبر قدر ممكن من القيمة، فسيكون معرضًا لخطر أن يصبح خاضعًا. يقول "ديريك": "لقد كان الفريق ضد اللاعب. كان الفريق يحاول دائمًا أن يأخذ المال من جيبي؛ لذا كنت أنظر للتفاوض على أنه عملية قتالية، تنتج رابحًا وخاسرًا. كان عليَّ أن أحاول أخذ المزيد والمزيد". بعد أن تمت مباركته بالمفاوض الأكثر قسوة من قبل أقرانه - ومجموعة من الغرباء - بدأ "ديريك" يفكر في نمطه في التبادل على طاولة المفاوضات. قال: "بينما كنت أجني منفعة قصيرة الأجل عن طريق الأخذ،

كنت أدفع الثمن على المدى الطويل. تدمرت علاقتي بالزملاء، وسبب ذلك انهيار سمعتي". يتذكر "ديريك" أنه في التفاوض مع الوكيل، عندما مزق العقد ومنحه مالاً أكثر، "بنى ذلك حسن النية. كان الوكيل مقدرًا ذلك للغاية. عندما وجد اللاعب نفسه مع وكالة حرة، اتصل بي الوكيل. بالتأمل في الأمر الآن، أشعر بالسعادة حقًّا لقيامي بذلك. بالتأكيد حسَّن ذلك علاقتنا، وساعد مؤسستنا. وربما يكون هذا المنهج هو الأكثر قسوة في النضج".

في الحقيقة، أعتقد أن النضج طريقة خاطئة لوصف تحول "ديريك". فالنضج يعني عملية نمو وتطور، لكن إلى حد ما، كان "ديريك" في الحقيقة يأخذ خطوة للوراء للتعبير عن قيم جوهرية اعتنقها منذ سنوات مضت بعيدًا عن طاولة المفاوضات. قبل أن يفاوض كشخص محب للأخذ بفترة طويلة، كان أقرانه يرونه شخصًا كريمًا ومعاونًا يوفر وقتًا لأي فرد يطلب منه. قضى ساعات لا حصر لها في تقديم المشورة للزملاء الذين كانوا مهتمين بمهن تتعلق بإدارة الألعاب الرياضية وتوجيه الرياضيين الصغار الذين يطمحون لاتباع خطاه. في نشأته، تم انتخابه قائد كل فريق لعب فيه تقريبًا، من المدرسة الابتدائية مرورًا بالمدرسة الثانوية ووصولاً للكلية، حتى إنه أصبح قائدًا كمبتدئ في أول فريق محترف يلعب معه - احترم لاعبون في ضعف عمره التزامه بوضع مصالح الفريق فوق مصالحه.

على طاولة المفاوضات، لم يكن انتقال "ديريك" يتعلق بتعلم مجموعة قيم جديدة. كان يتعلق بتطور الثقة والشجاعة للتعبير عن مجموعة القيم القديمة في نطاق جديد. وأعتقد أن هذا حقيقي بالنسبة لمعظم الناس الذين يعملون كمتوسطين بين الأخذ والعطاء على الصعيد المهني، وأملي أن الآخرين مثل "ديريك" لن ينتظروا الحصول على جائزة "الشخص الأكثر قسوة" كي يبدأوا إيجاد طرق للتصرف في صالح الآخرين في العمل. بالنسبة لـ "ديريك" هذه الأيام، فإن أحد أشكال العطاء المميزة هو مساعدة الفرق المنافسة لجمع معلومات عن اللاعبين. رغم أنهم يتنافسون في رياضة محصلتها صفر، فإنه يشارك المعرفة لمساعدة الفرق المنافسة على اتخاذ قرارات جيدة حيال اللاعبين الذين كانوا في فريقه في الماضي. "في الملعب، أريد أن أهزم الفرق المنافسة. لكن خارج الملعب، أحاول دائمًا أن أساعدهم".

اليـوم، يعزو "ديريك" نجاحه في بناء فريق رياضـي محتـرف فائز ببطولة إلى تحولـه مـن الأخذ نحو العطاء. ومـع ذلك، ما زال يقلق حيال ما سـيحدث إذا عرف أناسـ خارج حلقته الداخلية أمر تحوله في اتجاه حب العطاء. في الحقيقة، "ديريك سورينسون" هو اسم مستعار: قبل مشاركة قصته، طلب مني أن أخفي هويته. يقول: "لا أريد أن يُعرف أنني أعطيت مالًا أكثر مما يجب للاعب".

تسـتمر هذه المخـاوف بين العديد من محبـي العطاء الناجحين، لكنهم ليسـوا غيـر قابلين للتخطي. تأمل "شـيريان بليس[٤]"، المديـرة التنفيذية للخدمات المالية في الفصـل الافتتاحي التي أخفت حقيقة أن الإحسان والتعاطف برزا كنقطتي قوتها العليا. عندما طلبت منها في الأصـل أن تروي قصـتها، مثل "ديريك"، وافقت فقط بشـرط أن تبقى مجهولة الهوية. بعد سـتة أشـهر، غيرت رأيها. قالت: "بدأت حملة سـرية لمحبـي العطاء الكاشـفين عن أمرهم. لقد أسـهم حبي للعطـاء في نجاحي الشخصـي ونجاحي المهني. وهو أمر رائع يجـب أن أتحدث عنه. لم أعد خائفة بعد الآن".

ما الـذي غيَّر رأيها؟ عندما أدركت "شـيريان" لأول مرة صـفات العطاء لديها، ركـزت على المخاطـر: يتوقع الناس منهـا أن تكون قوية وموجهة نحـو النتائج، وقد يرون العطاء كإشـارة للضـعف. لكن عندما بدأت تلقي نظرة عن كثب حول شركتها، صدمها إدراك أن كل المهنيين الذين تتخذهم قدوة لها كانوا محبين للعطاء. فجأة، تحـول إطار مرجعيتها: بدلًا من أن ترى فقط محبـي العطاء في القاع، أدركت عددًا مفاجئًـا منهـم على القمة. ليس هذا مـا نلاحظه عادة عندما نلقـي نظرة في الأفق على الأشـخاص الناجحين. بشـكل عام، بسـبب نزعاتهم نحو الخطاب القوي وزعم الفضل، يميل محبو الأخذ الناجحون إلى السيطرة على الأضواء. لكن إذا بدأت تنتبه لأنماط التبادلية في عملك، فلديَّ حدس أنك ستكتشف عددًا كبيرًا من محبي العطاء وهم يحققون النجاح الذي تطمح إليه.

على الصـعيد الشخصـي، فـإن الأشـخاص الناجحين الذين أعجب بهـم كثيرًا هم أشـخاص محبون للعطاء، وأشـعر بأنها مسـئوليتي أن أحاول وأمرر ما تعلمته منهم. عندما وصـلت "وارتون"، كانت مسـئوليتي أن أعلم بعض أفضل العقول التحليلية في العالم أن يصـبحوا قادة، مديرين، ومفاوضين أفضل. قررت أن أعرفهم على أنماط

التبادلية، طارحًا السؤال الذي استهل مقدمة هذا الكتاب: مَن في رأيك سينتهي به الأمر في قاع سلم النجاح؟

كان الحكم بالإجماع تقريبًا: الأشخاص المحبون للعطاء. عندما سألت من سيرتقي للقمة، انقسم الطلبة بالتساوي بين محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء؛ لذا اخترت أن أعلمهم شيئًا صعقهم كونه إبداعيًّا. قلت لهم: "ربما تقللون من قدر نجاح الأشخاص المحبين للعطاء". إنها حقيقة أن بعض الناس الذين يساعدون الناس باستمرار بدون توقع أي شيء في المقابل هم من يسقطون في القاع. لكن هذا التوجه نفسه نحو العطاء، مع القليل من التعديلات، يمكن أيضًا أن يمكن الآخرين من الارتقاء للقمة. "ركزوا انتباهكم وطاقتكم على إحداث فارق في حيوات الآخرين، وقد يأتي النجاح كنتيجة جانبية". أعرف أنني كنت أخوض حربًا مريرة؛ لذا قررت أن أثبت لهم أنهم مخطئون.

وهذا الكتاب هو الدليل.

رغم أن العديد منا يتمسكون بقيم قوية لحب العطاء، فإننا كثيرًا ما نكره التعبير عنها في العمل. لكن نمو العمل في فرق، والوظائف الخدمية، والوسائط الاجتماعية أتاح فرصًا جديدة لمحبي العطاء لتطوير العلاقات وبناء سمعة تسرع سبيل نجاحهم وتزيده قوة. لقد غطينا الدليل على أن محبي العطاء يمكن أن يرتقوا للقمة عبر نطاق متنوع بشكل مذهل من المهن، من الهندسة إلى الطب إلى المبيعات. وتذكرون عندما بدا "بيتر أوديت[٥]"، المستشار المالي الأسترالي، كأنه يهدر ساعات من وقته بالذهاب لمساعدة عامل المعادن الخردة الفقير على إدارة ماله. لقد اتضح أن العميل مالك ثري لتجارة في المعادن الخردة، يؤدي إلى مكاسب مهمة في شركة "بيتر" - لكن القصة لا تنتهي هنا.

علم "بيتر" أن مالك المعادن الخردة كان منشغلًا للغاية في إدارة عمله حتى إنه لا يستطيع أن يأخذ إجازة، وأراد أن يساعده. بعد أشهر قليلة، عبرت عميلة أخرى أنها ليست سعيدة في وظيفتها كمديرة لمحل تصليح سيارات. أوصى بها "بيتر" لمالك المعادن الخردة، الذي كان يحتاج إلى مهاراتها، واتضح أنها تقطن على بعد خمس دقائق من ساحة المعادن الخردة. بدأت العمل بعد ثلاثة أشهر، واصطحب العميل زوجته لقضاء إجازتهما الأولى منذ سنين. يقول "بيتر": "كان كلا العميلين

سعيدًا وممتنًّا أنني فكرت في حياتهما بالكامل، وليس فقط في استثماراتهما. كلما ساعدت أكثر، أصبحت أكثر نجاحًا. لكنني أقيس النجاح بما حققته من أجل مَن حولي. هذا هو التكريم الحقيقي".

بعقلية شخص محب للعطاء، يأخذ تعريف النجاح نفسه معنى مميزًا. بينما ينظر محبو الأخذ للنجاح على أنه تحقيق نتائج أعلى من نتائج الآخرين ويرى المتوسطون بين الأخذ والعطاء النجاح من ناحية موازنة الإنجازات الفردية مع الإنصاف للآخرين، يميل محبو العطاء لاتباع هدى "بيتر"، واصفين النجاح بالإنجازات الفردية التي لها تأثير إيجابي في الآخرين. قد يتطلب أخذ تعريف النجاح هذا بجدية تغيرات كبيرة في الطريقة التي تقوم بها الشركات لتعيين، وتقييم، ومكافأة الناس وترقيتهم. وقد يعني الانتباه ليس فقط لإنتاجية الأشخاص لكن أيضًا للآثار الممتدة لتلك الإنتاجية على الآخرين. إذا وسعنا صورتنا عن النجاح كي تشمل إسهامات للآخرين بالإضافة إلى الإنجازات الفردية، فقد يكون الناس محفزين لدفع أنماط تبادليتهم المهنية نحو العطاء. إذا تطلب النجاح إفادة الآخرين، فمن المحتمل أن محبي الأخذ والمتوسطين بين الأخذ والعطاء سيكونون أكثر نزعة لإيجاد طرق مهتمة بالآخرين إلى جانب الذات لتحسين المصالح الشخصية والجماعية في الوقت نفسه.

يشكل الرابط بين النجاح الشخصي والنجاح الجماعي أساس كل قصة لمحبي العطاء الناجحين في هذا الكتاب. كصاحب أعمال، بنى "آدم ريفكين" شبكته للناس ذوي النفوذ عن طريق محاولة مساعدة كل من التقى به، مُطْلِقًا شركات ناجحة وَمُمَكِّنًا آلاف الزملاء من إيجاد وظائف، وتطوير مهارات، وبدء أعمال منتجة على طول الطريق. كصاحب رأس مال مخاطر، استثمر "ديفيد هورنيك" في شركات رابحة، وعزز سمعته عن طريق مساعدة رجال الأعمال الطموحين على أن يقترحوا أفكارًا أفضل ويجنوا التمويل من أجل شركاتهم الناشئة. وككاتب كوميدي، حصل "جورج ماير" على جوائز إيمي وأسس سمعته كأظرف كاتب في هوليوود بينما رفع الفاعلية وأتاح الفرص لمن تعاونوا معه في مجلة "*آرمي مان*" ومسلسل *The Simpsons*.

في الفصل الدراسي، حصل "سي. جيه. سكيندر" على عشرات جوائز التدريس بينما كان يلهم جيلًا جديدًا من الطلبة، مكتشفًا إمكانياتهم ومحفزًا إياهم على

تحقيــق تلــك الإمكانيات، وحافظــت "كونري كالاهــان" على طاقتها وتم ترشــيحها لجائــزة تدريس قومية بعد أن أسســت منظمة غير هادفة للربح لمســاعدة الأطفال المحروميــن للاســتعداد للجامعــة. في مجــال الرعاية الصــحية، ارتقــى "كيلدير إسكوتو" و "نانسي فيليبس" لقمة قوائم أرباح المبيعات بشركتهما عن طريق السعي جاهدين لمساعدة المرضى. في مجال الاستشارات، حقق "جاسون جيلر" و "ليليان باور" الشــراكة مبكرًا بفضــل المســاهمات التي قاما بها عن طريق توجيه الآخرين وتنميتهم، والذي بدوره أثرى معرفة الزملاء الأصفر. في السياسة، أصبح "أبراهام لينكولن" رئيسًــا - وأسس إرثًا كواحد من أعظم القادة في تاريخ العالم - عن طريق مساعدة خصومه على جني مناصب سياسية مرغوب فيها.

هــذا هو مــا وجدته أكثر جاذبيــة فيما يخص محبي العطاء الناجحين: يصــلون للقمة بدون أن يطرحوا الآخرين أرضًا، مكتشفين طرقًا لتوسيع الكعكة التي تفيدهم ومن حولهم. بينما يكون النجاح محصلته صفرًا في مجموعة من محبي الأخذ؛ فإنه فــي مجموعــة محبي العطــاء، قد يكون النجــاح متمثلًا في حقيقة أن الــكل أكبر من مجموع الأجزاء.

مسلحًا بتلك المعرفة، رأيت بعض الناس يصبحون متوسطين إستراتيجيين أكثر بين الأخذ والعطاء، مســاعدين الآخرين أملًا في تنمية العلاقات والســمعة اللازمة لتحسين نجاحهم الخاص. هل يمكن أن ينجح الناس من خلال العطاء النفعي؛ حيث تكون النية الأساســية هي الحصــول؟ في بداية هذا الكتاب اقترحت أنه على المدى الطويل، قد تكون الإجابة لا.

يوجــد خط رقيق بين العطاء والتوســط الماهر بين الأخــذ والعطاء، وهذا الخط يصــبح غير واضح بناء على إذا ما كنا نعرف أنماط التبادلية عن طريق التصرفات نفســها، أو الدوافــع وراءها، أو بعض الخلط بين الاثنين. إنه ســؤال فلســفي عميق، ومن الســهل تعريفــه بنطاق من وجهات النظــر حول الكيفية التي ينبغــي أن يتم بها تقييم المتوســطين الإستراتيجيين بين الأخذ والعطاء. من ناحية، حتى إذا تم خلط الدوافع، تضــيف ســلوكيات المســاعدة غالبًا قيمة للآخرين، رافعة من القدر الكلي للعطــاء في نظــام اجتماعي. ومــن ناحية أخرى، كمــا رأينا مع "كين لاي"، تســرب ســلوكياتنا آثــارًا لدوافعنا. إذا بدأ متلقو عطائنا ومشــاهدوه يشــكون فيما إذا كانت دوافعنا أنانية، فإنهم ســيكونون أقل احتمالًا للاســتجابة بامتنــان أو ارتقاء. عندما

ينخرط المتوسطون الإستراتيجيون بين الأخذ والعطاء في جهود مخادعة لمساعدة الآخرين من أجل مكاسب شخصية في الأساس، قد يقعون في شر أعمالهم: قد يتوقف الزملاء المتوسطون بين الأخذ والعطاء عن المساعدة، ينشرون معلومات سلبية عن السمعة، أو يجدون طرقًا أخرى لفرض ضريبة تركز على الأخذ.

لتجنب تلك العواقب، قد تتم خدمة المتوسطين المحتملين بين الأخذ والعطاء بأفضل شكل عن طريق العطاء بطرق يجدونها ممتعة، لمتلقين يهمهم سعادتهم. بهذه الطريقة، حتى إن لم يجنوا مكافآت مباشرة أو غير مباشرة، فسيظل المتوسطون بين الأخذ والعطاء يعملون بعقلية حب العطاء، جاعلين دوافعهم تبدو - وتصبح - أكثر نقاء. في النهاية، عن طريق الاختيار المتكرر للتصرف في صالح الآخرين، قد يجد المتوسطون الإستراتيجيون بين الأخذ والعطاء أنفسهم وهم يكتسبون صفات حب العطاء؛ مما يؤدي إلى انسياق تدريجي في النمط نحو طرف العطاء على طيف التبادلية.

إننا نقضي معظم ساعات استيقاظنا في العمل. ويعني هذا أن ما نقوم به في العمل يصبح جزءًا جوهريًّا من شخصياتنا. إذا احتفظنا بقيم حب العطاء من أجل حياتنا الشخصية، فماذا سيكون غائبًا في حياتنا المهنية؟ بالتحول حتى ولو قليلًا للغاية في اتجاه حب العطاء، قد نجد ساعات استيقاظنا يميزها نجاح أكبر، ومعنى أكثر ثراء، وأثر أكثر دوامًا.

أفعال للتأثير

إذا كنـت مهتمًّا بتطبيق مبـادئ هذا الكتاب على عملـك أو حياتك، فلقد جمعت مجموعـة مـن الإجـراءات العملية التـي يمكنك القيام بهـا. تعتمد العديـد من تلك الأفعـال علـى إسـتراتيجيات وعادات أشـخاص ناجحيـن محبين للعطـاء، وفي كل حالة، وضعت مصادر وأدوات لتقييم العطاء أو تنظيم أو توسيع نطاقه. وتركز بعض الخطوات على دمج المزيد من العطاء في سـلوكياتك اليومية؛ وبعضها الآخر يوضح طرقًا يمكنك اسـتخدامها لتعديل عطائك أو إيجاد زملاء محبين للعطاء، أو إشراك آخرين في العطاء.

١. *اختبر نسبة عطائك*. نحن نعيش غالبًا نقصًا في التغذية الراجعة، محرومين مـن المعرفـة حول مدى تأثير أفعالنا فـي الآخرين؛ لذا من أجل أن تسـتطيع تتبع أثرك وتقيم وعيك الذاتي، صـممت سلسـلة مـن الأدوات المجانية على الإنترنت. تفضـل بزيارة الموقع الإلكتروني www.giveandtake.com لكي تأخذ استبيانًا مجانيًّا يختبر نسـبة عطائك. بالإضـافة إلى ملء الاسـتبيان الخاص بك، يمكنك دعوة أشـخاص في شـبكتك لتقييم نمطك في التبادل، وسـتتلقى بيانات عن عدد المرات التي يراك الآخرون فيها كشـخص محب للعطاء أو للأخذ أو متوسـط بين الأخذ والعطاء.

٢. *أدر حلقـة للتبـادل*. ماذا يمكن أن يتحقق في مؤسسـتك - وما قواعد العطاء التي قد تتطور - إذا اجتمعت مجموعات من الناس أسبوعيًّا لعشرين دقيقة لطرح طلبات ومسـاعدة بعضـهم علـى تحقيقها؟ لمزيـد من المعلومات عـن كيفية بدء حلقة تبادل في مؤسسـتك، تفضل بزيارة شركة تشيريل آند واين بيكر، هيوماكس (www.humaxnetworks.com)، والتـي تقـدم مجموعـة مـن أدوات تكويـن

العلاقات الاجتماعية من أجل الشركات والأفراد. فإنهم يضعون مواد لإدارة حلقة التبادل شخصيًا وأداة الأثر الممتد لإدارتها على الإنترنت. يجتمع الناس معًا عادة لخمس عشرة دقيقة أو ثلاثين دقيقة. ويقدم كل شخص طلبًا لأعضاء المجموعة، الذين يقومون بمساهمات: يستخدمون معرفتهم، مصادرهم، واتصالاتهم للمساعدة على تحقيق الطلب. وقد فتحت شركة ناشئة أخرى - .http://favo) (rs - سوقًا على الإنترنت حيث يمكن للناس طرح طلبات المساعدة وتحقيقها.

٣. *ساعد الآخرين على صياغة وظائفهم - أو صياغة وظيفتك كي تدمج المزيد من العطاء*. ينتهي الأمر بالناس غالبًا للعمل على مهام لا تتماشى بشكل مثالي مع اهتماماتهم ومهاراتهم. وإحدى طرق العطاء القوية هي مساعدة الآخرين على العمل على مهام مثيرة أو هادفة أو تنموية أكثر. في عام ٢٠١١، أرسل نائب رئيس يدعى "جاي" في شركة متعددة الجنسيات ضخمة للبيع بالتجزئة رسائل إلكترونية لكل موظف من موظفيه معلنًا عن مهمة عالية السرية[١]، والتفاصيل سيتم الإفصاح عنها على أساس الحاجة للمعرفة وفي اجتماعات فردية. عندما وصل الموظفون فرديًّا من أجل الاجتماعات، كشف "جاي" عن المشروع السري. سألهم عما قد يستمتعون بالقيام به وقد يكون مشوقًا للآخرين أيضًا. وسألهم عن هواياتهم واهتماماتهم الشخصية، وما قد يحبون قضاء المزيد من الوقت في القيام به في الشركة. ثم عادوا للشركة لاستكمال مهمتهم مع ثلاث قواعد: يجب أن تكون (١) جذابة لشخص واحد آخر على الأقل، (٢) قليلة أو منعدمة التكلفة، و (٣) تبدأها بنفسك.

طوال السنة، كان "جاي" يتحقق من سير المهمة السرية. وبذل حوالي ثلثي الموظفين جهدًا حقيقيًّا نحو تحقيق رؤيتهم، ونجح نصفهم تقريبًا في إطلاق رؤيتهم. ونتج عن واحدة من المهام المفضلة لدى "جاي" نادي كتب؛ حيث يقرأ الموظفون كتبًا ويناقشون الموضوعات التي كانت مثيرة للاهتمام الشخصي أو ذات صلة بوظائفهم. يقول "جاي": "كان لدى الناس تصريح بالقيام بكل تلك الأشياء قبل أن أسألهم ذلك السؤال. لكن بطريقة ما، أعطى طرح ذلك السؤال في دوري التصريح للناس بالسعي وراء اهتماماتهم بطريقة لم تكن لديهم من قبل. إن الأمر كزرع الحبوب، ونسبة من تلك الاهتمامات تتحول إلى مبادرات حقيقية". ازدهرت تلك الحبوب بالنسبة للعديد من موظفيه، وبالنسبة لـ جاي أيضًا: في عام ٢٠١٢،

تم اختياره ليصبح نائب رئيس الموارد البشرية لقسم مهم في شركته؛ حيث يتولى مسئولية أكثر من ٤٥ ألف موظف.

في المهام السرية، شجع "جاي" موظفيه على الانخراط في الصياغة الوظيفية[٢]، مفهوم قدمته "آمي فرزيسنيوسكي" و "جين داتون"، أستاذتا إدارة بجامعتي ييل وميتشيجان على التوالي. وتتضمن الصياغة الوظيفية الابتكار حول الوصف الوظيفي، وإضافة المهام والمسئوليات وتخصيصها بإبداع كي تتوافق مع الاهتمامات والقيم الشخصية. يوجد قلق طبيعي من أن الناس قد يصوغون وظائفهم بطرق تفشل في المساهمة لشركاتهم. لمعالجة هذا القلق، اشتركت أنا و "آمي" و "جاستن بيرج" مع "جينيفر كوركوسكي" و "برايان ويلي"، في إدارة معمل لتطوير الموظفين والابتكار في جوجل. في دراسة عبر الولايات المتحدة وأوروبا، قمنا عشوائيًّا بتعيين موظفي جوجل العاملين في المبيعات، المالية، العمليات التنفيذية، المحاسبة، التسويق، والموارد البشرية لورشة عمل على صياغة الوصف الوظيفي. ورسم الموظفون خريطة تظهر مدى حبهم لتعديل مهامهم، خالقين رؤية مثالية أكثر لكن لا تزال واقعية لوظائفهم وتتماشى مع اهتماماتهم وقيمهم.

بعد ستة أسابيع، قيمهم المديرون والزملاء في العمل بأنهم أصبحوا أكثر سعادة وفاعلية بشكل كبير. وجد العديد من موظفي جوجل طرقًا لقضاء وقت أكبر في المهام التي وجدوها مشوقة أو هادفة؛ وفوض البعض المهام غير المحببة؛ وكان آخرون قادرين على تخصيص وظائفهم لدمج معارف ومهارات جديدة أرادوا أن يطوروها. بعد قول كل شيء، وجد موظفو جوجل عملهم أكثر إمتاعًا وكانوا محفزين للأداء بشكل أفضل، وفي بعض الحالات، دامت هذه المكاسب لستة أشهر. لقد نجحت صياغة الوصف الوظيفي عبر أنماط التبادلية: أصبح كل من محبي العطاء، ومحبي الأخذ والمتوسطون بين الأخذ والعطاء جميعًا أكثر فاعلية؛ فقد رأى محبو العطاء صياغة الوصف الوظيفي فرصة لتوسيع أثرهم؛ لذا فقد ابتكروا طرقًا لإضافة المزيد من القيمة للآخرين والشركة، كتوجيه الزملاء الأحدث، وخلق منتجات أفضل من أجل العملاء، وتحسين التدريب من أجل الموظفين الجدد. وكان المتوسطون بين الأخذ والعطاء ممتنين لفرصة السعي وراء عمل هادف ومشوق أكثر، وتفاعلوا مع بعضهم عن طريق العمل بجد أكثر. حتى محبو الأخذ أدركوا أنه

من أجل تحسين مسيرتهم المهنية، فإنهم بحاجة إلى صياغة وصف وظائفهم بطرق تفيد الشركة وأنفسهم أيضًا.

ولمساعدة الناس على صياغة توصيف وظائفهم، طور "جاستن"، "آمي"، "جين" أداة تسمى تدريب صياغة التوصيف الوظيفي. وهي ما استخدمناه لإجراء ورش العمل بجوجل، وتتضمن خلق "رسم تخطيطي سابق" لكيفية توزيع وقتك وطاقتك حاليًّا، ثم تطوير "رسم بياني تال" مرئي للكيفية التي قد تفضل بها تعديل وظيفتك. ويمكن طلب الكتيبات الخاصة بتلك الورشة من خلال الإنترنت (www.jobcrafting.org) ويتم استكمالها في فرق أو فرديًّا لمساعدة الأصدقاء والزملاء على القيام بتعديلات ذات معنى لوظائفهم.

٤. *ابدأ آلة حب*. في العديد من المؤسسات، لا يتم تقدير محبي العطاء. ولمحاربة هذه المشكلة، تقدم المؤسسات برامج تقدير أقران لمكافأة الموظفين على عطائهم بطرق نادرًا ما يراها القادة والمديرون. وقد وجدت دراسة لشركة ميرسير[٣] أنه في عام ٢٠٠١، كان لدى ٢٥٪ من الشركات الكبيرة برامج تقدير للأقران، وبحلول عام ٢٠٠٦، زاد هذا الرقم إلى ٣٥٪ - شاملًا شركات مشهورة مثل جوجل، ساوث ويست للخطوط الجوية، وزابوس.

وقد تم تطوير طريقة رائعة تدعى آلة الحب في ليندين لاب[٤]، شركة العوالم الافتراضية ساكند لايف. في أية شركة تكنولوجيا متطورة، يهدف العديد من الموظفين إلى حماية وقتهم لأنفسهم وحراسة المعلومات بشكل وثيق، بدلًا من مشاركة وقتهم ومعرفتهم مع الزملاء. وقد تم تصميم آلة الحب للتغلب على هذه النزعة عن طريق تمكين الموظفين من إرسال رسالة حب عندما يقدرون مساعدة من زميل. كانت رسائل الحب مرئية للآخرين، مكافئة ومعترفة بالعطاء عن طريق ربطها بالمكانة والسمعة. ويراها أحد الخبراء طريقة لجعل "عباقرة التكنولوجيا يتنافسون ليروا مَن يستطيع أن يكون الأكثر نفعًا للآخرين". وقد ساعد الحب على "تعزيز الوعي بالأشخاص الذين يقومون بمهام كان يتم تجاهلها غالبًا في السابق. على سبيل المثال، تلقى موظفو الدعم غالبًا المزيد من الحب. ووفقًا لما يقوله "كريس كولوسي"، مدير سابق بشركة ليندين: "ما إن تدخل نسبة معينة من محبي الأخذ في نظامك، حتى تحتاج إلى أن تفكر في الأثر الناتج عن حافز بعينه، لكنني

استمتعت بفكرة حب المهام التي كانت خارج نطاق الوصف الوظيفي أو متطلبات وظيفة شخص ما".

لتجربة آلة الحب في منظمتك، ابحث عن أداة إلكترونية جديدة تسمى سيندلاف. إنها متوافرة من شركة لافماشين (www.lovemachineinc.com)، وهي شركة ناشئة تطلب منك البدء عن طريق اختيار فترة للتقدير. ويمكن لأعضاء الفريق أن يرسلوا لبعضهم رسائل قصيرة تقدر العطاء، وتكون الرسائل جميعًا مرئية بشكل عام.

٥. *تبنَّ منهج "معروف الخمس دقائق"*. إذا قمت بزيارة موقع شركة ١٠٦ مايلز مييت أب (www.meetup.com/106miles)، فقد ترى "آدم ريفكين" - الباندا - في القمة؛ فهو أستاذ "معروف الخمس دقائق"، ويمكنك اتباع نهجه من خلال سؤال الناس عما يحتاجون إليه والبحث عن طرق لمساعدتهم بالحد الأدنى من التكلفة الشخصية. وعرضا "ريفكين" المفضلان هما أن تقدم تغذية راجعة صادقة وتقوم بتعارف. على سبيل المثال، إليك تدريبًا بسيطًا كي تبدأ كرابط بين الأفراد. ابدأ عن طريق مفكرة اتصالاتك، أو شبكتك على لينكد إن، أو الفيس بوك. تعرف على أزواج من الناس يتشاركون توافقًا غير شائع، ثم اختر زوجًا كل أسبوع وعرفهم ببعض عن طريق البريد الإلكتروني. ويوصي "ريفكين" أيضًا بإعادة الاتصال بالمعارف المنسيين - ليس من أجل الحصول على شيء، وإنما من أجل العطاء. مرة في الشهر، اتصل بشخص لم تتحدث معه منذ سنوات. اكتشف ما يعمل عليه، واسأل إن كانت هناك طرق تستطيع المساعدة بها. وعلى صعيد ذي صلة، يمكنك تعلم المزيد عن منهج "ديفيد هورنيك" للعطاء بزيارة موقع فينتشر بلوج (www.ventureblog.com/).

٦. *مارس التواصل الواهن، لكن كن مناصرًا*. يتطلب تطوير راحة ومهارة أكبر مع التواصل الواهن تغيرًا في العادات - من التحدث إلى الاستماع، وتشجيع الذات على طلب المشورة، ومناصرة الاستفسار. قرر "جيم كويجلي"، شريك أول في شركة ديلويت الذي عمل سابقًا كرئيس تنفيذي، أن يعمل على تواصله الواهن. حدد هدفًا في الاجتماعات ألا يتحدث أكثر من ٢٠٪ من الوقت. أخبرني "كويجلي" قائلًا: "كان أحد أهدافي الاستماع. في العديد من المرات، من الممكن أن يكون لك تأثير أكبر إذا عرفت ما تسأل عنه، بدلًا من معرفة ما

تقول. إنني لا أتعلم أي شـيء عندما أتحدث. ولكني أتعلم الكثير عندما أسـتمع". وبينمـا تحول من الإجابات إلى الأسـئلة، وجد "كويجلي" نفسـه يجني فهمًا أعمق لاحتياجات الآخرين. "لا يأتي الأمر بشـكل غريزي بالنسـبة للجميع، لكنها عادة، ويمكنـك تشـكيل تلك العـادة". للمزيد عن قوة التواصـل الواهن، تفضـل بزيارة مدونات "سـوزان كاين" (www.thepowerofintroverts) و "جينيفر كانويلر" (www.theintrovertedleaderblog.com).

في الوقت نفسـه، من المهم أن تتأكد من أن التواصل الواهن لا يأتي على حساب الحزم عند مناصـرة مصـالح الآخرين ومصـالحك. جيترايزد[٦] هو مصدر مجاني يقدم النصـح حول التفاوض على زيادة الراتب. وفقًا لما يقوله المؤسـس المشارك "مـات واليرت"، إن المعدل المتوسـط لزيادة الراتب هي ٦٧٢٦ دولارًا، شـريطة أن تتلقى أجرًا أقل مما يجب. ينجح حوالي نصـف المسـتخدمين الذكور في الحصـول على علاوة - مقارنة بثلاثة أرباع المستخدمات النساء .(https://getraised.com)

٧. *انضـم لمجتمع من محبي العطاء*. لكي تجد آخرين من محبي العطاء، انضم لمجتمع فريسايكل لتهب بضائع وترى ما يحتاج إليه الآخرون .www.freecycle) (org. سـيرفيس سـبيس[٧] هـو مجتمـع ملهـم آخـر من محبـي العطـاء .www) (servicespace.org، موطـن سلسـلة مبـادرات جيفتيفيزم التـي بدأها "نيبون ميتا". ومركزه الرئيسـي في بيركلي، كاليفورنيا، ولدى سـيرفيس سبيس أكثر من ٤٠٠ ألف عضو ويرسلون أكثر من ٥٠ مليون بريد إلكتروني في السنة. ومع ذلك ما زالـوا يعملون وفقًا لثلاث قواعد: "لا موظفين، لا جمع تبرعات، ولا شـروط". من خلال سـيرفيس سـبيس، خلق "نيبون" منصـة للناس كي يزيدوا نسبة عطائهم، مقسمًا إياه إلى ثلاث فئات: مشروعات اقتصاد الهدايا، المحتوى الملهم، والتطوع والدعم غير الهادف للربح. واحد من مشروعات اقتصاد الهدايا هو كارما كيتشن؛ حيـث لا توجد بقائمة الطعام أية أسـعار. عندما تصـل الفاتورة، يكون الحسـاب صـفرًا وتحتـوي على جملتين فقط: "كانـت وجبتك هدية من شـخص أتى قبلك. ولإبقاء سلسـلة الهدايا حية، ندعوك لدفع الأمر قدمًا لمن سـيأكل بعدك". ويوجد مشروع اقتصـاد هدايا آخر وهو helpothers.org، الذي يجمع قصصًا عن أناس يلعبون بطاقة حب العطاء: قم بشـيء من دون ذكر الاسـم لشـخص آخر، واترك بطاقة عليها ابتسامة داعيًا إياه لدفع الأمر قدمًا.

يصف "نيبون" كيف ذهبت سيدة في شركة من أفضل ٥٠٠ شركة وفقًا لمجلة فورتشن كي تحصل على مشروب من ماكينة بيع مشروبات، ووضعت مالًا إضافيًّا مع ملاحظة تقول: "تم دفع حساب مشروبك من قبل شخص لا تعرفه. انشر الحب". ثم جلبت فطائر محلاة وتركت بطاقة ابتسامة. يقول "نيبون" ضاحكًا: "لاحظ شخص هذا الاتجاه، وقرر أن يرسل بريدًا إلكترونيًّا للمبنى بأكمله. يكتب الشاب قائلًا: "لقد كنت أحاول أن أتتبعهم منذ فترة طويلة، وأظن أنهم ما بين الدورين الثاني والثالث". والآن فإن الجميع في حالة تأهب للإحسان، وعدد من الناس بدأ القيام بالأمر". على موقع سيرفيس سبيس، يمكنك أن تطلب بطاقات ابتسامات، وتساعد على دعم قضايا غير هادفة للربح، وتشترك في النشرات الأسبوعية، أو تقرأ قائمة محفزة للأفكار لطرق للعطاء، مثل دفع الرسوم للشخص الذي وراءك أو شكر الناس على مساعدتك عن طريق كتابة رسائل إطراء لهم. يقول "نيبون": "كلما أعطيت أكثر، رغبت في القيام بالأمر أكثر - كما سيفعل الآخرون من حولك. يشبه الأمر الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية. إذا كنت تمرن عضلات إحسانك، فإنها ستصبح أقوى".

وتوجد مبادرة مثيرة للإعجاب أخرى وهي هوب موب، والتي وصفت بمكان "حيث يتحد غرباء كرام كي يجلبوا أملًا فوريًّا لأناس ذوي حاجات ملحة حول العالم" (http://hopemob.org). للحصول على أفكار حول كيفية تنظيمك لمجموعة من الناس للقيام بتصرفات عشوائية للإحسان، شاهد المبادرات الجارية على موقع إكستريم كايندنيس في كندا (http://extremekindness.com)، وذا كايندنيس أوفينسيف في المملكة المتحدة (http://thekindnessoffensive.com). ذا كايندنيس أوفينسيف هي مجموعة من الناس يسعون جاهدين كي يكونوا مفيدين بقوة، منظمين بعضًا من أعظم تصرفات الإحسان العشوائية في تاريخ البشرية. وقد قدموا لعبة لكل طفل في مستشفى في لندن، وتبرعوا بنصف مليون فطيرة محلاة، ووزعوا أطنانًا من الهبات في مهرجانات حول بريطانيا، وقدموا مؤنًا طبية مجانية ودعمًا إسكانيًّا لعائلات معوزة واستضافوا حفلات شاي لمسنين، حصلوا على جيتار كهربائي من أجل طفل في العاشرة من عمره، وحصلوا على مقاعد مجانية في الصف الأول وتدريب خلف الكواليس في سيرك موسكو من أجل أب يأمل

أن يفاجئ ابنته. قد لا يكون الأمر مصادفة أن اسم المؤسس هو "ديفيد جودفيلو".

قد يأسرك أيضًا موقع بي إن آي[٨] (www.bni.com)، وهو لمؤسسة "إيفان ميسنر" لتكوين العلاقات العملية والتي شعارها "الكرماء يربحون"، بالإضافة إلى مجتمع "جو - جيفر" (www.thegogiver.com/community)- مجموعة من الناس قرأوا الحكاية الرمزية *The Go-Giver* لـ "بوب بيرج" و "جون ديفيد مان"، وقرروا أن العطاء قد يكون طريقة قوية لعيش حياتهم المهنية.

٨. *ابدأ تجربة كرم شخصية*. إذا كنت تفضل العطاء اعتمادًا على نفسك، فجرب تحدي "جود" لثلاثين يومًا -www.good.is/post/the-good-30-days challenge-become-a-good-citzen. في كل يوم من الشهر، يقترح "جود" طريقة مختلفة للعطاء[٩]. لمزيد من الأمثلة عن التصرفات العشوائية للإحسان، تفقد تجربة "ساشا ديشتر" للكرم لثلاثين يومًا (http://sashadichter. wordpress.com) وعام "رايان جارسيا" للتصرفات العشوائية اليومية للإحسان (www.366randomacts.org). انطلق "ديشتر"، مسئول الإبداع الرئيسي في منظمة أكيومن فاند، في تجربة كرم لمدة شهر؛ حيث وافق على كل طلب مساعدة تلقاه. يقوم "جارسيا"، مدير مبيعات تنفيذي في شركة زوكدوك، بتصرف عشوائي واحد للإحسان كل يوم لعام كامل ويحتفظ بمدونة عن تجربته، من التقدم كموجه إلى شكر ممثل خدمة عملاء. وكما رأينا في الفصل السادس، من المحتمل أن تكون تجربة الكرم هذه أكثر مكافأة نفسيًّا إذا قضيت ما بين ساعتين و ١١ ساعة أسبوعيًّا عليها، وإذا وزعتها إلى قطع كبيرة - تصرفات متعددة مرة واحدة في الأسبوع، بدلًا من تصرف واحد كل يوم.

٩. *ساعد على تمويل مشروع*. يسعى العديد من الناس وراء الدعم المالي من أجل مشروعاتهم. على موقع كيكستارتر (www.kickstarter.com)، المعروف بأكبر منصة تمويل في العالم للمشروعات المبتكرة، يمكنك أن تجد أشخاصًا يبحثون عن المساعدة على تصميم وإطلاق أفلام، كتب، ألعاب فيديو، موسيقى، مسرحيات، رسومات، ومنتجات وخدمات أخرى. على موقع كيفا (www.kiva.org)، يمكنك إيجاد فرص لمنح قروض مصغرة من ٢٥ دولارًا أو أكثر لأصحاب أعمال في العالم النامي. يمنحك كلا الموقعين الفرصة لمشاهدة تقدم الناس الذين ساعدتهم ومتابعتهم.

١٠. *اطلب المساعدة مرات أكثر*. إذا كنت تريد أن يكون الآخرون محبين للعطاء، فإن واحدة من أسهل الخطوات هي أن تطلب منهم. عندما تطلب المساعدة، فأنت لا تفرض دائما عبئًا. بعض الناس محبون للعطاء، وبطلب المساعدة، فأنت تخلق فرصة لهم كي يعبروا عن قيمهم ويشعروا بالتقدير. وبطلب "معروف الخمس دقائق"، فإنك تفرض عبئًا صغيرًا نسبيًّا - وإذا كنت تطلب من شخص متوسط بين الأخذ والعطاء، فإنه يمكنك الاعتماد على امتلاك الفرصة لتبادل المنافع. يلاحظ "واين" و "تشيريل بيكر" أن الناس يستطيعون "إطلاق شرارة التبادلية[١٠] عن طريق طرح الطلبات إلى جانب مساعدة الآخرين. ساعد بكرم ولا تفكر في المقابل؛ لكن أيضًا اطلب كثيرًا مما تحتاج إليه".

شكر وتقدير

زرع بـذور هذا الكتاب جدتي وجـدي، فلورنس وبول بوروك، اللذان اسـتثمرا وقتهما وطاقتهما على نحو متواصـل في الآخرين بدون توقع أي شيء في المقابل. وفي أثناء نشـأتي، أشـعل فضـولي حول علم النفس والإعجـاب بجودة الحيـاة العملية والديَّ، سـوزان ومارك. وأوضـح لي مدربي للغطس، إريك بيسـت، أن علـم النفس كان قوة مهمـة وراء النجـاح، وعرفتـي على قـوة العطاء فـي تنمية الآخرين، وشـجعني على اسـتكمال مسـيرة مهنية تجمع بين علـم النفس والكتابة. وقد وجدت تلك المسـيرة المهنية بفضـل برايان ليتل، الذي غيرت حكمته وكرمه مسـار حياتي. يجسد برايان أفضـل أشـكال الحالة الإنسـانية، وبسـبب معرفته العميقة، والتزامه نحو الطلاب، وقدرته على أسـر انتباه الجمهور أصبحت أسـتاذًا جامعيًّا. وبينما بدأت دراسة علم نفس الشركات، استفدت بشكل ضخم من توجيه جين داتون، وسو أشفورد، وريتشارد هاكمان، وإلين لانجر، وريك برايس. وبشكل خاص، تحدتني جين للتفكير بعمق أكثر وشجعتني على الوصول إلى نطاق أوسع في السعي وراء القيام ببحث أحدث فارقًا.

يقولون إن الأمر يتطلب جيشًـا لكتابة كتاب، وكتابي ليس اسـتثناء لهذه المقولة: شعرت بأنني محظوظ للغاية للعمل مع جيش من محبي العطاء الذين تكرَّم بصماتهم كل صـفحة. قاد المسـئولية ريتشارد باين بشـركة إنكويل، الذي يمثل كل صفة يمكن لمؤلـف أن يحتاج إليهـا في وكيل. لدى ريتشـارد هبة حقيقية لرؤيـة الإمكانيات في الأفـكار والناس، وهو ماهر وشـغوف بشـكل مميز في ربطهم بطرق قوية تسـتخدم الكلمة المكتوبة لجعل العالم مكانًا أفضـل، من مسـاعدتي على إيجاد إمكانياتي في الكتابة من أجل جمهور شـائع ومناصـرة الموضـوع، إلى تقديم آراء شـديدة الذكاء

حـول المادة والتعرف على محبي العطاء الناجحين وسـطنا، كان لـ ريتشـارد أثر لا يُمحى في هذا الكتاب وفي حياتي.

كانـت القوة المبدعة المهمة الأخرى وراء هذا الكتاب المحرر الاسـتثنائي كيفن داوتون. من بين إسـهاماته العديدة، أن كيفين هو من وضـع جورج ماير على الرادار الخاص بـي وأدرك أن الصـفة المميزة لنجـاح محبي العطاء تكمن فـي رفع الروح المعنويـة للآخرين المعنويـة. يعرف كيفن هذا عن تجربة شخصـية، وكان هذا أثر نجاحـه في مؤلفيه. لقد شـحذت تغذيتـه الراجعة الشـاملة المتفهمـة البنية وقوت الحجج، وأثرت القصـص والدراسات - وحفزتني على إعادة كتابة ثلاثة فصول من الصفر. ومع تشكيل كل جملة في الكتاب، عدل إرشاد كيفين بشكل جوهري الطريقة التي أكتب بها بشكل عام أكثر.

في إسـكنديناڤيا، لبـى ريتش كوت نداء الواجب في تقديـم براعته، وملاحظاته الثاقبـة، رأس ماله الاجتماعي، ورعايته؛ فأنا أشـعر بأنني محظوظ للاسـتفادة من دعمه والمسـاهمات التحريرية، والدعائية، والتسويقية لكاثرين بويد، نيك بروملي، بيتر تشـاتزكي، ريزا تشوبنسـكي، كاروليـن كوليبرن، ويني دو مويـا، أندرو دانكان، كلير فيرارو، أليكسـيس هيرلي، ويتني بييلنـج، ليندزي بريفيت، بريتني روس، جيف شيل، نانسي شيبارد، مايكل سيجل، دينيس سوايم، وجينيت ويليامز، ومحبي العطاء بشركة نابا جروب، شركة ذات مسئولية محدودة.

عندمـا فكـرت لأول مرة فـي إمكانيـة تأليف هذا الكتـاب، أسـداني العديد من الزملاء نصـائح سديدة. وأنا ممتن بشـكل خاص لجينيفر آكر، تيريزا أمابيل، دان أريلي، سـوزان كاين، نوح جولدشـتاين، باري شفارتز، مارتي سـيليجمان، ريتشارد شـيل، بوب سـاتن، ودان بينك - الذين لم يشـاركوا فحسـب بأفكارهم التي لا تقدر بثمن، ولكنهم اقترحوا العنوان أيضًا. وقد ألهمت فكرة الكتاب نفسه من مناقشة مع جيف زاسـلو، وجلبها للحياة في حوار مع جاسـتن بيرج، الذي حسنت رؤيته وخبرته بشكل هائل كلًا من شكل الكتاب ووظيفته.

بالنسـبة للتعليقات الثاقبة على المسـودات، أشـكر أندي بيرنشـتاين، آن دانج، كاثرين دين، جيب فاركاس، أليكس فيشـمان، أليسـا جيلكوبف، كيلسـي هيلبريتش، كايتـي أميليسـكا، مانسـي جيـن، فالانتينـو كيـم، فيل ليفايـن، باتريسـ لين، نيك لوبوجيليو، ميشـيل لو، سارة لوتشيان، ليندزي ميلر، سـتاري بينـج، أندرو روبرتس،

دانييل رود، سوروتشي سريكانث، جو تينانت، رايان فيلانويفا، جاي فاينر، بيكي والد، تيريزا وانج، كاثرين وي، تومي ين. وفيما يخص الإرشادات الخاصة بالقصص والاتصالات بأشخاص لإجراء حوارات معهم، أقدر بإخلاص مساعدة كاميرون أندرسون، دين بارنز، ريني بيل، تال بين شاهر، جيسي بيروتي، جرايس تشين، كريس كولوسي، أنجيلا داكوورث، بيل فيسي، جوليت جيلدي، توم جيريتي، ليا هايمسون، ديف هيكمان، دارا كريتزر، آدم لاشينسكي، لورانس ليمير، مات مارون، كايد ماسي، ديف مازا، كريس مايرز، ميريديث مايرز، جين أويلوانج، بوب بوست، جون ريفكايند، جافن ريجال، كلير روبرتسون - كرافت، سكوت روزنر، بوبي سلتن، مات ستيفنز، براندون ستوت، جيف تومسن، مايك أوزيم، جيري وايند، إيمي فرزيسنيوسكي، جورج زينج، ومحبي العطاء الاستثنائيين بشركة رايلي برودكشنز (www.rileyprods.com) والذين لم يرد ذكرهم هنا.

ومن أجل التكرم بالإدلاء بحكمتهم، ومعرفتهم، وخبراتهم في الحوارات، بالإضافة إلى الأشخاص المذكورين في الكتاب، أشكر أنطوان أندروز، بيتر أفيس، بيرني بانكس، كولين باريت، مارج بيرجين، بوب بروكس، رانو بيرخانوفا، جيم كاناليس، فرجينيا كانينو، بوب كيبرز، براين تشو، بوب كولان، مات كونتي، ماريو ديتريباني، أتول دوبي، نيكول دوبري، مارك إليوت، سكيلا الورثي، مارك فالون، مايك فينبرج، كرستي فلاناجان، مايك فوساسيكا، آنا جوثير، جيرمي جيلي، كاثي جوبانيتش، ميشيل جايلز - ماكدونو، كريستين هولدين، بيك هاول، توم جيري، ديان وبول جونز، ريك جونز، ميلاني كاتزمان، كولن كيلتون، ريتشارد لاك، لاري لافيري، إيريك ليبتون، تيريزا لوث، نيك لامب، دان لايونز، سيرجيو ماجيستري، سوزان ماثيوز، تيم ماكونيل، ديفيد ماك مولين، ديبي ماكويني، ريك ميلير، روي نيف، راندي نيلسن، سكوت أونيل، جينا أوسبورن، تشارلز بينسيج، بوب بوست، لاري باول، كايت ريتشي، مانفريد رايتش، جون ريفكايند، لاري روبرتس، كلير ساندرسن، ريبيكا شرودر، بيل شيرمان، سكوت شيرمان، جون سايمون، رون سكوترزاك، مارين سبيلبين، ديفيد ستيوارت، كريج ستوك، سوزان سوتير، بات سويني، فيفيك تيواري، فيكي توليفر، آشلي فالانتاين، توني ويلز، ماثيو ويلكينز، ياير يورام، جوتشن تسفايتز، وفاطمة تسورتساتو.

قدمت ريتشيل كاربنتر وإيريكا كونلي قدرًا وفيرًا من الأفكار المبدعة لنشر خبر هذا الكتاب، ونظمتا جلسة تصور مثمرة؛ حيث كان كل من: إليسون بلوم - فيشباك، زو إيبشتاين، شين جريفين، أدريا هاو، كاثرين هاول، إيان مارتينيز، سكوت ماكنالتي، آني ماير، وبيكي والد عطوفين وكرماء للغاية للمشاركة والمساهمة. ومن أجل قضاء أسبوع في كتابة يوميات شخص محب للعطاء، أقدر مساعدة جوش بيرمان، تشارلز بيرنباوم، آدم كومبين، كينان كوتون، بين فرانسوا، جين لي، جوش ليبمان، تشارلي ميرسير، فيل نيف، ماري بيتيت، مات بولسون، كايلي روبنز، كريس سيرجينت، كارا شامي، شارلين سو، ونينا فارجيس.

كما ساعد العديد من الأصدقاء، الزملاء، والطلبة، وأفراد العائلة الآخرون على طرح الأفكار حول هيكلة الكتاب ومحتواه، ومنهم سام إبزاج، ديفيد أديلمان، بوب أدلر، سيباستيان أجويلار، تانر ألموند، مايكل ألثوف، دان بيكر، رانجيل باربوسا، دومينيك باسل، ديبا بات، بيل بوروف، أندرو برودسكي، أنيتا بوتاني، لويس تشانج، كونستانتينوس كوتيفاريس، كودي داشيل-إيرب، كاثرين ديكاس، أليكس أدمانس، مهدي الهاجوي، مارك إليوت، جيرود أنجيلبيرج، دافنا إليون، جاكي فليشمان، ميشيل جاستر، كرستينا جيليوتين، جويريمي جيسرمان، روس جلاسر، مات جوراسي، بريت لافري جريجوركا، دان جروبر، شيانا حكيم، هاوارد هفنر، جريج هينيسي، ديف هوفمان، فيكتوريا هوليكامب، ريك هورجان، جون هسو، ديفيد جافي، أماندا جيفيرسن، نيتشيمايا كاجيدان، ميليسا كامين، جوناثان كارمل، إلي كي، جيف كيدرمان، أنو كولي، بن كروتزينا، أمين لاخاني، تشيستر لي، أماندا ليبراتوري، نيكول ليم، ليندساي ماثيوز بادرينو، إيمي ماتسونو، لورين ميلير، زاك ميلير، جوزيفين موجلوف، لورين مولوني - إجناتيوس، ديفيد مولتز، براين نيمروف، سيليست إن جي، دان أوبيدسانو، مات بولسون، جورجيس بوتوفورفسكي، ديريك بريستن، فياس رامانان، ديفيد رايدر، ديفيد روبرتس، جيرمي روزنر، جوان بابلو سالدريجا، فرانسيس شيندل، كرستين شميدت، مارجوت لي شموراك، آري شفايدر، كورت سميث، سكوت سونينشين، مايك تاورمينا، بالمير ترولسون، جوناثان تاجمان، إيريك تولا، مايك فان بيلت، جيمي والس، مايكل وولف، راني ياداف، لورين يافي، أندرو ياهكايند، وآشلي يوكي.

ولتشجيعهم على مدار السنين، أشكر تريسي، فلوري؛ جدتي وجدي ماريون وجي جرانـت؛ وكذلـك حماتي وحماي أدرين ونيل سـويت؛ ومؤسسـة إمباكـت لاب. وقبل كل هـذا، فإنني لم أكـن لأتمكن من تأليف هذا الكتاب بدون دعم زوجتي، إليسـون؛ فقد كرسـت ساعات لا حصـر لها لطرح الأفكار، والقراءة، والمناقشة، والبحث.... والكلمات تعجز عن وصـف قدر ما يعنيه حبها بالنسبة لي. في كل مرة أجلس لأكتب، كنت أسير على نهج الأمثلة التي تضعها. وعندما يتعلق الأمر بالعطاء في نطاق العائلة، فهـي القدوة المطلقـة. وبنتانا، جوانا وإلينا، هما أعظم مصـادر الفرح والمعنى في حياتـي. وأنا فخور بهما للغايـة، وآمل أن يقدم هذا الكتـاب لجيلهما منظورًا جديدًا عما يعنيه النجاح.

المراجع

الفصل ١: مكاسب جيدة

1. Samuel L. Clemens (aka Mark Twain), "At the Dinner to Joseph H. Choate, November 16,1901," in *Speeches at the Lotos Club,* ed. J. Elderkin, C. S. Lord, and H. N. Fraser (New York: Lotos Club, 1911), 38.
2. Personal interviews with David Hornik (January 30 and March 12, 2012) and Danny Shader (February 13, 2012).
3. Edward W. Miles, John D. Hatfield, and Richard C. Huseman, "The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance," *Journal of Management* 15 (1989): 581-588.
4. Margaret S. Clark and Judson Mills, "The Difference between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not," *Personality and Social Psychology Bulletin* 19 (1993): 684-691.
5. Alan P. Fiske, *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations* (New York: Free Press, 1991).
6. Francis J. Flynn, "How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity," *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539-553.
7. Filip Lievens, Deniz S. Ones, and Stephan Dilchert, "Personality Scale Validities Increase Throughout Medical School," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1514-1535.
8. Adam M. Grant and Dane Barnes, "Predicting Sales Revenue" (working paper, 2011).
9. Timothy A. Judge, Beth A. Livingston, and Charlice Hurst, "Do Nice Guys-and GalS-Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407.
10. Robert J. Homant, "Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization," *Criminal Justice and Behavior* 37 (2010): 1195-1216.
11. Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen, and Robert W. Livingston, "Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 351-366.
12. Eugene Kim and Theresa M. Glomb, "Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and

Victimization," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889-901.
13. Personal interview with Randy Komisar (March 30, 2012).
14. Bill Clinton, *Giving: How Each of Us Can Change the World* (New York: Random House, 2007), ix.
15. Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006).
16. Max J. Skidmore, *Presidential Performance: A Comprehensive Review* (Jefferson, NC: McFarland & Co., 2004).
17. Steven J. Rubenzer and Thomas R. Faschingbauer, *Personality, Character, and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents* (Dulles, VA: Brassey's, 2004), 223.
18. Personal interview with Chip Conley (February 24, 2012).
19. Personal interview with Bobbi Silten (February 9, 2012).
20. Paul Osterman, "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare," *Industrial and Labor Relations Review* 53 (2000): 179-196; and Duncan Gallie, Ying Zhou, Alan Felstead, and Francis Green, "Teamwork, Skill Development and Employee Welfare," *British Journal of Industrial Relations* 50 (2012): 23-46.
21. Adam M. Grant and Sharon K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives," *Academy of Management Annals* 3 (2009): 317-375.
22. Personal interviews with Steve Jones (july 13, 2011) and Peter Audet (December 12, 2011 and January 19,2012).
23. Shalom H. Schwartz and Anat Bardi, "Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (2001): 268-290.
24. Personal interview with Sherryann Plesse (October 21,2011).
25. Dale T. Miller, "The Norm of Self-Interest," *American Psychologist* 54 (1999): 1053-1060.
26. See Jeffrey Sanchez-Burks, "Protestant Relational Ideology: The Cognitive Underpinnings and Organizational Implications of an American Anomaly," *Research in Organizational Behavior* 26 (2005): 267-308; and "Protestant Relational Ideology and (In)Attention to Relational Cues in Work Settings," *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 919-929.
27. Robert H. Frank, *Passions Within Reason: The Strategic Role of the Emotions* (New York: W. W. Norton, 1988), xi.

الفصل ٢: الطاووس ودب الباندا

1. Coretta Scott King, *The Words of Martin Luther King, Jr.* (New York: Newmarket Press, 2008), 17.
2. Bethany McLean and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2004), Mimi Swartz and Sherron Watkins, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron* (New York: Crown, 2004); and Judy Keen, "Bush, Lay Kept Emotional Distance," *USA Today*, February 26, 2002.
3. Brian Uzzi and Shannon Dunlap, "How to Build Your Network," *Harvard Business Review* December (2005): 53-60; and Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).

4. Reid Hoffman, "Connections with Integrity," *strategy+business*, May 29, 2012.
5. Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle, and Boris Egloff, "Why Are Narcissists So Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintance," *Journal of Personality and Social Psychology 98* (2010): 132-145.
6. Serena Chen, Annette Y. Lee-Chai, and John A. Bargh, "Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power," *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2001): 173-187; and Katherine A. DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis, and Tara L. Ceranic, "Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 681-689.
7. Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness and the Assumptions of Economics," *Journal of Business* 59 (1986): S285-S300.
8. Matthew Feinberg, Joey Cheng, and Robb Willer, "Gossip as an Effective and Low-Cost Form of Punishment," *Behavioral and Brain Sciences* 35 (2012): 25; and Matthew Feinberg, Robb Willer, Jennifer Stellar, and Dacher Keltner, "The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1015-1030.
9. Wayne E. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping Hidden Resources in Your Personal and Business Networks* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 19.
10. Arijit Chatterjee and Donald C. Hambrick, "It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance," *Administrative Science Quarterly 52* (2007): 351-386.
11. Benjamin S. Crosier, Gregory D. Webster, and Haley M. Dillon, "Wired to Connect: Evolutionary Psychology and Social Networks," *Review of General Psychology* 16 (2012): 230-239.
12. Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell, "Narcissism and Social Networking Websites,' *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 1303-1314.
13. Personal interview with Howard Lee (December 11, 2011).
14. Jessica Shambora, "*Fortune's* Best Networker,' *Fortune*, February 9, 2011, accessed January 26, 2012, http://tech.fortune.cnn.com/2011/02/09/fortunes-best-networkerl.
15. Personal interviews with Adam Rifkin (january 28, 2012), Jessica Shambora (February 9, 2012), Raymond Rouf (February 16,2012), and Eghosa Omoigui (March 14, 2012); visit to 106 Miles (May 9, 2012); Brian Norgard conversation (http://namesake.com/conversation/brian/like-welcome-ifindkarma_namesake-community); Adam Rifkin's website (http://ifindkarma.com/) and Graham Spencer's websites (www.gspencer.net).
16. Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: HarperBusiness, 2006).
17. Keith Ferrazzi and Tahl Raz, *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time* (New York: Crown Business, 2005),22.
18. Personal interview with Dan Weinstein (January 26, 2012).
19. Guy Kawasaki interview with Warren Cass, accessed May 14, 2012, www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk.
20. Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited," *Sociological*

Theory 1 (1983): 201-233.

21. Fred H. Goldner, "Pronoia:' *Social Problems* 30 (1982): 82-91; and personal interview with Brian Little Uanuary 24, 2011).
22. Daniel Z. Levin, Jorge Walter, and J. Keith Murnighan, "Dormant Ties: The Value of Reconnecting:' *Organization Science* 22 (2011): 923-939; and "The Power of Reconnection: How Dormant Ties Can Surprise You:' *MIT Sloan Management* Review 52 (2011): 45-50.
23. Rob Cross, Wayne Baker, and Andrew Parker, "What Creates Energy in Organizations?" *MIT Sloan Management* Review 44 (2003): 51-56.
24. Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000),21.
25. James H. Fowler and Nicholas A. Christakis, "Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks:' *PNAS* 107 (2010): 5334-5338.
26. J. Mark Weber and J. Keith Murnighan, "Suckers or Saviors? Consistent Contributors in Social Dilemmas:' *Journal of Personality and Social Psychology 95* (2008) 1340-1353.
27. Francis J. Flynn, "How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity," *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539-553.

الفصل ٣: الأثر الموجي المنتشر

1. John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses* (Lincoln, NE: The University Publishing Company, 1927).
2. David Owen, "Taking Humor Seriously: George Meyer, the Funniest Man behind the Funniest Show on TV:' *New Yorker,* March 13, 2000; Simon Vozick-Levinson, "For *Simpsons* Writer Meyer, Comedy Is No Laughing Matter:' *Harvard Crimson,* June 4, 2003; Eric Spitznagel, "George Meyer:' *Believer,* September 2004; Mike Sacks, *And Here's the Kicker: Conversations with 21 Top Humor Writers on Their Craft* (Cincinnati: Writers Digest Books, 2009); and personal interviews with Meyer (June 21, 2012), Tim Long (June 22, 2012), Carolyn Omine Uune 27, 2012), and Don Payne (July 12,2012).
3. Liz Wiseman and Greg McKeown, *Multipliers: How the Best Leaders Malee Everyone Smarter* (New York: HarperBusiness, 2010).
4. Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist* 17 (1962): 484-495; and "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist* 20 (1965): 273-281.
5. Gregory Feist, "A Structural Model of Scientific Eminence:' *Psychological Science* 4 (1993): 366-371; and "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity," *Personality and Social Psychology Review* 2 (1998): 290-309.
6. Roger Friedland and Harold Zellman, *The Fellowship: The Untold Story of Frank Lloyd Wright and the Taliesin Fellowship* (New York: HarperCollins, 2007), 138; Ed de St. Aubin, "Truth Against the World: A Psychobiographical Exploration of Generativity in the Life of Frank Lloyd Wright:' in *Generativity and Adult Development: How and Why We Care for the Next Generation,* ed. Dan P. McAdams and Ed de St. Aubin (Washington, DC: American

Psychological Association, 1998), 402 and 408; Christopher Hawthorne, "At Wright's Taliesin, Maybe the Walls Can Talk:' *Los Angeles Times*, September 3, 2006; and Brendan Gill, *Many Masks: A Life of Frank Lloyd Wright* (New York: De Capo Press, 1998), 334.

7. Joan Altabe, "Fallingwater Is Falling Apart:' *Gadfly Online*, February 18, 2002; see also Hugh Pearman, "How Many Wrights Make a Wrong?"" *Sunday Times Magazine*, June 12, 2005.
8. Robert Huckman and Gary Pisano, "The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery:' *Management Science* 52 (2006): 473-488.
9. Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, and Ashish Nanda, "Can They Take It with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance:' *Management Science* 54 (2008): 1213-1230; and Boris Groysberg and Linda-Eling Lee, "The Effect of Colleague Quality on Top Performance: The Case of Security Analysts:' *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008): 1123-1144.
10. MarYam G. Hamedani, Hazel R. Markus, and Alyssa S. Fu, "My Nation, My Self: Divergent Framings of America Influence American Selves:' *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 350-364.
11. Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff , and Brian D. Blume, "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis:' *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 122-141; and Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, and Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management* 26 (2000): 513-563.
12. Personal interviews with Jeff Ashby (july 9, 2012) and John Kanengieter (luly 13, 2012).
13. Eugene Kim and Theresa M. Glomb, "Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889-901;
14. Sabrina Deutsch Salamon and Yuval Deutsch, "OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective," *Journal of Organizational Behavior 27* (2006): 185-199.
15. Edwin P. Hollander, "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit" *Psychological Review* 65 (1958): 117-127; see also Charlie L. Hardy and Mark Van Vugt, "Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis," *Personality and Social Psychology Bulletin* 32 (2006): 1402-1413.
16. Robb Willer, "Groups Reward Individual Sacrifice: The Status Solution to the Collective Action Problem," *American Sociological Review 74* (2009): 23-43.
17. Adam M. Grant, Sharon Parker, and Catherine Collins, "Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel," *Personnel Psychology* 62 (2009): 31-55.
18. Matej Cerne, Christina Nerstad, Anders Dysvik, and Miha Skerlavaj, "What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity," *Academy of Management Journal* (forthcoming).
19. David Oshinsky, *Polio: An American Story* (New York: Oxford University Press, 2005), 205-206 and 208.
20. Douglas Heuck, "A Talk with Salk Sheds Wisdom," *Pittsburgh Quarterly*, Winter 2006.
21. Academy of Achievement, "Jonas Salk Interview," May 16, 1991, accessed March 15, 2012,

http://www.achievement.org/autodoc/page/salOint-4, and Paul Offit, *The Cutter Incident: How America's First Polio Vaccine Led to the Growing Vaccine Crisis* (New Haven: Yale University Press, 2005), 57.

22. Luis Pabregas, "Salk's Son Extends Olive Branch to Polio Team," *Pittsburgh Tribune*, April 13, 2005.
23. Michael Ross and Fiore Sicoly, "Egocentric Biases in Availability and Attribution," *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 322-336.
24. Mark Peters and Daniel O'Brien, "From Cromulent to Craptacular: The Top 12 *Simpsons* Created Words," Cracked.com, July 23, 2007; and Ben Zimmer, "The 'Meh' Generation: How an Expression of Apathy Invaded America," *Boston Globe*, February 26, 2012.
25. Eugene M. Caruso, Nicholas Epley, and Max H. Bazerman, "The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (2006): 857-871.
26. Michael McCall, "Orientation, Outcome, and Other-Serving Attributions," *Basic and Applied Social Psychology* 17 (1995): 49-64.
27. Amy Edmondson, "Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1996): 5-28; and "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly 44* (1999): 350-383.
28. David Obstfeld, "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly* 50 (2005): 100-130.
29. Loran F. Nordgren, Mary-Hunter Morris McDonnell, and George Loewenstein, "What Constitutes Torture? Psychological Impediments to an Objective Evaluation of Enhanced Interrogation Tactics," *Psychological Science* 22 (2011): 689-694.
30. Robert Burton, "Pathological Certitude," in *Pathological Altruism*, ed. Barbara Oakley et al. (New York: Oxford University Press, 2011), 131-137; Natalie Angier, "The Pathological Altruist Gives Till Someone Hurts," *New York Times*, October 3, 2011; and personal interview with Burton (February 23, 2012).
31. Adam M. Grant and James Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73-96.
32. Francesca Gino and Francis J. Flynn, "Give Them What They Want: The Benefits of Explicitness in Gift Exchange," *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 915-922.
33. C. Daniel Batson, Shannon Early, and Giovanni Salvarani, "Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imagining How You Would Feel," *Personality and Social Psychology Bulletin* 23 (1997): 751-758.
34. Betty Repacholi and Alison Gopnik, "Early Reasoning about Desires: Evidence from 14- and 18-Month-Olds," *Developmental Psychology* 33 (1997): 12-21."
35. Beatrice Whiting and John Whiting, *Children of Six Cultures: A Psycho-Cultural Analysis* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975), David Winter, "The Power Motive in Women-and Men," *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 510-519; Frank

J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage Books, 1997); and Paul A. M. Van Lange, Wilma Otten, Ellen M. N. De Bruin, and Jeffrey A. joireman, "Development of Pro social, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence," *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 733-746.

36. de St. Aubin, 405.

الفصل ٤: إيجاد موهبة بحاجة إلى صقل

1. Personal interview (May 28, 2012); and Peter Baker, "Education of a President," *New York Times*, October 12, 2010; David Picker, "Amazing Ride Nears End for 'First Brother' Reggie Love," *ABC News*, November 22, 2011; Jodi Kantor, "Leaving Obama's Shadow, to Cast One of His Own," *New York Times*, November 10, 2011; and Noreen Malone, "Obama Still Hasn't Replaced Reggie Love," *New York Magazine*, February 16, 2012.
2. Personal interviews with Skender (January 16 and April 30, 2012), Beth Traynham (May 4, 2012), Marie Arcuri (May 5, 2012), and David Moltz (May 10, 2012); see also Megan Tucker, "By the Book, Sort of ..." *BusinessWeek*, September 20, 2006; Kim Nielsen, "The Last Word: C. J. Skender, CPA," *Journal of Accountancy*, April 2008; Patrick Adams, "The Entertainer," *Duke Magazine*, March 4, 2004; and Nicki jhabvala, "Road Trip: UNC," *Sports Illustrated*, November 8, 2006.
3. Dov Eden, "Pygmalion without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations," *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 394-398, and "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," in *Organizational Behavior: State of the Science*, ed. J. Greenberg (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), 91-122.
4. Robert Rosenthal and Lenore Jacobson, "Teachers' Expectancies: Determinants of Pupils' IQ Gains," *Psychological Reports* 19 (1966): 115-118; and *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development* (New York: Crown, 2003).
5. Lee Jussim and Kent Harber, "Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies," *Personality and Social Psychology Review* 9 (2005): 131-155.
6. D. Brian McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 314-322.
7. Jennifer Carson Marr, Stefan Thau, Karl Aquino, and Laurie J. Barclay, "Do I Want to Know? How the Motivation to Acquire Relationship-Threatening Information in Groups Contributes to Paranoid Thought, Suspicion Behavior, and Social Rejection," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 285-297; and Detlef Fetchenhauer and David Dunning, "Why So Cynical? Asymmetric Feedback Underlies Misguided Skepticism Regarding the Trustworthiness of Others," *PsycholOgical Science* 21 (2010): 189-193; see also Fabrizio Ferraro Jeffrey Pfeffer, and Robert I. Sutton, "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling," *Academy of Management Review* 30 (2005): 8-24.
8. D. Brian McNatt and Timothy A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field

Experiment and Constructive Replication," *Academy of Management Journal47* (2004): 550-565.

9. Raymond Cattell, *Abilities: Their Structure, Growth, and Action* (New York: Houghton Mifflin, 1971), and *Intelligence: Its Structure, Growth, and Action* (New York: Elsevier, 1987); see also Frank Schmidt, "A Theory of Sex Differences in Technical Aptitude and Some Supporting Evidence," *Perspectives on Psychological Science* 6 (2011): 560-573.
10. Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985), 173.
11. Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How.* (New York: Bantam, 2009), 173.
12. Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown and Company, 2008); and K. Anders Ericsson and Neil Charness, "Expert Performance: Its Structure and Acquisition," *American Psychologist 49* (1994), 725-747.
13. Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087-1101.
14. George Anders, *The Rare Find: Spotting Exceptional Talent Before Everyone Else* (New York: Portfolio, 2011), 212.
15. Wayne Thompson, *Blazermania: This Is Our Story-The Official History of the Portland Trail Blazers* (San Rafael, CA: Insight Editions, 2010); and "My Memories of Stu Inman," NBA.com, 2007, accessed May 14, 2012, http://www.nba.com/blazers/news/My_memories_oCStu_Inman-208239-1218.html; Jack Ramsay, "Stu Inman was an Old-School Pro," ESPN, 2007, accessed May 14, 2012, https://m.espn.go.com/nba/story?storyId=2750878; Steve Duin, "Stu Inman: The Ultimate Class Act," *The Oregon*ian, January 30, 2007; Mandy Major, "Dr. Ogilvie Was an Acclaimed Pioneer in Sports Psychology," *Los Gatos Weekly Times*, July 23, 2003; Chris Tomasson, "Lakue Martin's Story Proves One of Redemption, Success," AOL News,January 25, 2011, accessed May 14, 2012, http://www.aolnews.com/2011 /01 /25 /larue-martins-story-proves-one-ofredemption-success/; and "Ultimate Rebound: Draft Bust LaRue Martin Lands NBA Gig," AOL News, February 21, 2011, accessed May 14, 2012, http://www.aolnews.com /2011 /02/21 /ultimate-rebounddraft-bust-larue-martin-lands-nba-gig/; Jerry Sullivan, "NBA Scouts Are Learning to Think Small," *Los Angeles Times*, March 11, 1989; Stars LLC, "Stu Inman, Architect of Trail Blazers' Title Team, Dies at 80," *Associated Press*, January 31, 2007; Rob Kremer, "Stu Inman, RIP" Blogspot, January 31, 2007, accessed May 14, 2012, http://robkremer.blogspot.com/2007/01/stu-inman-rip.html; Dwight Jaynes, "Pioneer Blazer Won with Character," *Portland Tribune*, February 2, 2007; Tommie Smith and David Steele, *Silent Gesture: The Autobiography of Tommie Smith* (Philadelphia: Temple University Press, 2007), 84; Filip Bondy, *Tip-off: How the* 1984 *NBA Draft Changed Basketball Forever* (Cambridge, MA: Da Capo Press, 2007), 114; Frank Coffey, *The Pride of Portland: The Story of the Trail Blazers* (New York: Everest House, 1980); Chris Ballard, Chuck Wielgus, Clark Kellogg, and Alexander Wolff, *Hoops Nation: A Guide to America's Best Pickup Basketball* (Lincoln: University of Nebraska Press, 2004); and a personal interview with Thompson (May 14, 2012).

16. Barry M. Staw and Ha Hoang, "Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 474-494; see also Colin F. Camerer and Roberto A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in NBA Draft Choices," *Journal of Economic Behavior and Organization 39* (1999): 59-82.
17. Dustin J. Sleesman, Donald E. Conlon, Gerry McNamara, and Jonathan E. Miles, "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal55* (2012): 541-562.
18. Barry M. Staw, Sigal G. Barsade, and Kenneth W. Koput, "Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-off of Problem Loans," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 130-142.
19. Henry Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 533-540.
20. Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard, "Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation," *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 946-959; and M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino, and Scott W. Lester, "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology 82* (1997): 160-177.
21. Laura Kray and Richard Gonzalez, "Differential Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That," *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (1999): 207-217; Laura Kray, "Contingent Weighting in Self-Other Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 83 (2000): 82-106; and Evan Polman and Kyle J. Emich, "Decisions for Others Are More Creative than Decisions for the Self," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 492-501.
22. Wayne Thompson, "Bob Gross: Moving Without the Ball," NBA.com, accessed May 14, 2012, http://www.nba.com/blazers/news/Bob_Gross_Moving_WithouCThe_-292398-1218.html; Kyle Laggner, "Former Blazers' Forward Bobby Gross Leaves a Lasting Impression," *Oregonian,* December 17, 2008; and Jews in Sports profile, accessed May 14, 2012, www.jewsinsports.org/profi le.asp?sport=basketball&ID=358.
23. Adam M. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity," *Journal of Applied Psychology,* 93 (2008): 48-58.
24. Personal interview with Russell Simmons (june 26, 2012), and Russell Simmons and Chris Morrow, *Do You:* 12 *Laws to Access the Power in You to Achieve Happiness and Success* (New York: Penguin, 2008), 156-157.
25. Clyde Drexler and Kerry Eggers, *Clyde the Glide: My Life in Basketball* (New York: Skyhorse Publishing, 2011), 109-114.
26. Michael Leahy, *When Nothing Else Matters: MichaelJordan's Last Comeback* (New York: Simon & Schuster, 2005); Sam Smith, *The Jordan Rules* (New York: Mass Market, 1993); Jack McCallum, *Dream Team: How Michael, Magic, Larry, Charles, and the Greatest Team of All Time Conquered the World and Changed the Game of Basketball Forever* (New York: Ballantine Books, 2012); ESPN Chicago, "Charles Barkley Critical of Jordan," March I, 2012,

accessed May 28, 2012, http://espn.go.com/chicago/nba/story/_/id/7634685/charles-barkley-michael-jordan-executive-not-done-good-job; and Rick Reilly, "Be Like MichaelJordan? No Thanks," ESPN, September 19, 2009, accessed May 28, 2012, http://sPOrts.espn.go.com/espn/columns/story?columnist=reilly_rick&id=4477759.

27. Bondy, *Tip-off, 3.*
28. Personal interview with Chris Granger (June 26, 2012).
29. Anders, 246-247.

الفصل ٥: قوة التواصل الواهن

30. Theodore Roosevelt, "Letter to Henry R. Sprague," *American Treasures of the Library of Congress,* January 26,1900.
31. Hayes Hunt, "The King's Speech: A Trial Lawyer's Stutter," *From the Sidebar,* March 3, 2011, and personal interviews with Walton (September 6 and December 15, 2011, and March 9, 2012).
32. Daniel Pink, *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (New York: Riverhead, 2012).
33. Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen, and Robert W. Livingston, "Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 351-366.
34. Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (New York: Crown, 2012).
35. M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino, and W. Scott Lester, "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 160-177; and Michael C. Ashton and Kibeom Lee, "Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure," *Personality and Social Psychology Review* 11 (2007): 150-166.
36. Elliot Aronson, Ben Willerman, and Joanne Floyd, "The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness," *Psychonomic Science* 4 (1966): 227-228; and Robert Helmreich, Elliot Aronson, and James LeFan, "To Err Is Humanizing-Sometimes: Effects of Self-Esteem, Competence, and a Pratfall on Interpersonal Attraction," *Journal of Personality and Social Psychology* 16 (1970): 259-264.
37. Robert H. Frank, "What Price the Moral High Ground?" *Southern Economic Journal 63* (1996): 1-17.
38. Personal interview (October 4, 2011).
39. James Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions* (New York: Guilford Press, 1997), 3.
40. Personal interviews with Kildare Escoto (August 23 and 28, 2011) and Nancy Phelps (August 23, 2011).
41. Adam M. Grant and Dane Barnes, "Predicting Sales Revenue" (working paper, 2011).
42. Neil Rackham, "The Behavior of Successful Negotiators," in *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases,* ed. R. Lewicki, B. Barry, and D. M. Saunders (New York: McGraw-Hill, 2007).

43. Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, and Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management* 26 (2000): 513-563.
44. Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese, and Joseph D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages," *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 835-853.
45. Fernando Jaramillo and Douglas B. Grisaffe, "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling," *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIX (2009): 167-178.
46. Anthony G. Greenwald, Catherine G. Carnot, Rebecca Beach, and Barbara Young, "Increasing Voting Behavior by Asking People if They Expect to Vote," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315-318.
47. Marian Friestad and Peter Wright, "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research 21* (1994): 1-31; Jack Brehm, *A Theory of Psychological Reactance* (New York: Academic Press, 1966); and John Biondo and A. P. MacDonald Jr., "Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts," *Journal of Personality* 39 (1971): 407-419.
48. Elliot Aronson, "The Power of Self-Persuasion," *American Psychologist* 54 (1999): 875-884.
49. Patti Williams, Gavan Fitzsimons, and Lauren Block, "When Consumers Do Not Recognize 'Benign' Intention Questions and Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research* 31 (2004): 540-550.
50. Personal interviews (December 16, 2011, and March 30, 2012).
51. Alison R. Fragale, "The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006): 243-261; see also Uma R. Karmarkar and Zakary L. Tormala, "Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion," *Journal of Consumer Research* 36 (2010): 1033-1049.
52. Amani El-Alayli, Christoffer J. Myers, Tamara L. Petersen, and Amy L. Lystad, "I Don't Mean to Sound Arrogant, But... The Effects of Using Disclaimers on Person Perception," *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 130-143.
53. Personal interview (March 19, 2012).
54. Cameron Anderson and Gavin J. Kilduff, "Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance," *Journal of Personality and Social Psychology 96* (2009): 491-503.
55. Barbora Nevicka, Femke S. Ten Velden, Annebel H. B. de Hoogh, and Annelies E. M. Van Vianen, "Reality at Odds with Perception: Narcissistic Leaders and Group Performance," *Psychological Science* 22 (2011): 1259-1264.
56. Adam M. Grant, Francesca Gino, and David A. Hofmann, "Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity,' *Academy of Management Journal* 54 (2011): 528-550.
57. Personal interview with Annie (june 13, 2012).
58. Katie A. Liljenquist, "Resolving the Impression Management Dilemma: The Strategic Benefits

of Soliciting Others for Advice" (PhD diss., Northwestern University, 2010); and Katie A. Liljenquist and Adam Galinsky, "Turn Your Adversary into Your Advocate," *Negotiation* (2007): 4-6.

59. Gary Yukl and J. Bruce Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss," *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 525-535; and Gary Yukl, Helen Kim, and Cecilia M. Falbe, "Antecedents of Influence Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 309-317.
60. Ithai Stern and James D. Westphal, "Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments," *Administrative Science Quarterly* 55 (2010): 278-319.
61. Arie Nadler, Shmuel Ellis, and Iris Bar, "To Seek or Not to Seek: The Relationship between Help Seeking and Job Performance Evaluations as Moderated by Task-Relevant Expertise," *Journal of Applied Social Psychology 33* (2003): 91-109.
62. Jon Jecker and David Landy, "Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour," *Human Relations* 22 (1969): 371-378.
63. Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Dover, 1868/1996), 80.
64. Walter Isaacson, "Poor Richard's Flattery," *New York Times*, July 14, 2003.

الفصل ٦: فن صيانة الحافز

1. Herbert Simon, "Altruism and Economics," *American Economic Review* 83 (1993): 157.
2. Jeremy A. Frimer, Lawrence J. Walker, William L. Dunlop, Brenda H. Lee, and Amanda Riches, "The Integration of Agency and Communion in Moral Personality: Evidence of Enlightened Self-Interest," *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 149-163.
3. Barbara Oakley, Ariel Knafo, and Michael McGrath, eds., *Pathological Altruism* (New York: Oxford University Press, 2011).
4. Vicki S. Helgeson and Heidi L. Fritz, "The Implications of Unmitigated Agency and Unmitigated Communion for Domains of Problem Behavior," *Journal of Personality* 68 (2000): 1031-1057.
5. Adam M. Grant and David M. Mayer, "Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology 94* (2009): 900-912; Adam M. Grant and James Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73-96; and Carsten K. W. De Dreu and Aukje Nauta, "Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 913-926.
6. Bill Gates, "Creative Capitalism," World Economic Forum, January 24,2008.
7. Steve Volk, "Top 10 Drug Corners," *Philadelphia Weekly*, May 2, 2007, and Ledyard King, "Program to Identify Most Dangerous Schools Misses Mark," *USA Today*, January 18, 2007.
8. Personal interview (January 26, 2012).

9. Christina Maslach, Wilmar Schaufeli, and Michael Leiter, "Job Burnout," *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 397-422.
10. Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, and Karen Lee, "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 53-67; Adam M. Grant, "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 108-124; Adam M. Grant, "Employees Without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service," *International Public Management Journal* 11 (2008): 48-66; and Adam. M. Grant and Francesca Gino, "ALittle Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 946-955.
11. Olga Klimecki and Tania Singer, "Empathic Distress Fatigue Rather Than Compassion Fatigue? Integrating Findings from Empathy Research in Psychology and Social Neuroscience," in *Pathological Altruism*, ed. Barbara Oakley et al. (New York: Oxford University Press, 2011), 368-384; and Richard Shultz et al., "Patient Suffering and Caregiver Compassion: New Opportunities for Research, Practice, and Policy," *Gerontologist* 47 (2007): 4-13.
12. Adam M. Grant and David A. Hofmann, "Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 173-187.
13. Adam M. Grant and Elizabeth M. Campbell, "Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning Out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2007): 665-691; Adam M. Grant and Sabine Sonnentag, "Doing Good Buffers Against Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-Evaluations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2010): 13-22.
14. Yehonatan Turner, Shuli Silberman, Sandor Joffe, and Irith Hadas-Halpern, "The Effect of Adding a Patient's Photograph to the Radiographic Examination," Annual Meeting of the Radiological Society of North America (2008).
15. Nicola Belle, "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance," *Public Administration Review* (forthcoming).
16. Personal interviews with Ben Soccorsy (January 10, 2012) and Bill George (March 9, 2010).
17. Ellen J. Langer, *Mindfulness* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 136.
18. Vicki S. Helgeson, "Relation of Agency and Communion to Well-Being: Evidence and Potential Explanations," *Psychological Bulletin* 116 (1994): 412-428; Heidi L. Fritz and Vicki S. Helgeson, "Distinctions of Unmitigated Communion from Communion: Self-Neglect and Overinvolvement with Others," *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 121-140; and Vicki S. Helgeson and Heidi L. Fritz, "Unmitigated Agency and Unmitigated Communion: Distinctions from Agency and Communion," *Journal of Research in Personality* 33 (1999): 131-158.
19. Sonja Lyubomirsky, Kennon Sheldon, and David Schkade, "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change," *Review of General Psychology* 9 (2005): 111-131.

20. Mark C. Bolino and William H. Turnley, "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005): 740-748.
21. Madoka Kumashiro, Caryl E. Rusbult, and Eli J. Finkel, "Navigating Personal and Relational Concerns: The Quest for Equilibrium," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 94-110.
22. James Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns: What Our Words Say About Us* (New York: Bloomsbury Press, 2011), 13.
23. Leslie A. Perlow, "The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time," *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 57-81.
24. Personal interview (April 26, 2012).
25. Timothy D. Windsor, Kaarin J. Anstey, and Bryan Rodgers, "Volunteering and Psychological Well-Being among Young-Old Adults: How Much Is Too Much?" *Gerontologist* 48 (2008): 59-70.
26. Ming-Ching Luoh and A. Regula Herzog, "Individual Consequences of Volunteer and Paid Work in Old Age: Health and Mortality," *Journal of Health and Social Behavior* 43 (2002): 490-509; see also Terry Y. Lum and Elizabeth Lightfoot, "The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People," *Research on Aging* 27 (2005): 31-55.
27. Jonathan E. Booth, Kyoung Won Park, and Theresa M. Glomb, "Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations," *Human Resource Management* 48 (2009): 227-249.
28. Netta Weinstein and Richard M. Ryan, "When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient," *Journal of Personality and Social Psychology 98* (2010): 222-244.
29. Adam M. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 48-58.
30. Sabine Sonnentag and Adam M. Grant, "Doing Good at Work Feels Good at Home, But Not Right Away: When and Why Perceived Prosocial Impact Predicts Positive Affect," *Personnel Psychology* 65 (2012): 495-530.
31. Jonathon R. B. Halbesleben, "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 1134-1145.
32. Jonathon R. B. Halbesleben and Wm. Matthew Bowler, "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 93-106.
33. Shelley E. Taylor, "Tend and Befriend: Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress," *Current Directions in Psychological Science* 15 (2006): 273-277; see also Bernadette von Dawans, Urs Fischbacher, Clemens Kirschbaum, Ernst Fehr, and Markus Henrichs, "The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans," *Psychological Science* 23 (2012): 651-660.
34. Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli, and Bram P. Buunk, "Burnout and Inequity Among Human Service Professionals: A Longitudinal Study," *Journal of Occupational*

Health Psychology 6 (2001): 43-52; and Nico W. Van Yperen, Bram P. Buunk, and Wilmar B. Schaufeli, "Communal Orientation and the Burnout Syndrome Among Nurses," *Journal of Applied Social Psychology* 22 (1992): 173-189.

35. Elizabeth Seeley and Wendi Gardner, "The 'Selfl ess' and Self-Regulation: The Role of Chronic Other-Orientation in Averting Self-Regulatory Depletion," *Self and Identity* 2 (2003): 103-117.
36. Jon Huntsman, *Winners Never Cheat* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); and Steve Eaton, "Huntsmans Urge Strong Work Ethic," *KSL*, May 8, 2011.
37. Arthur C. Brooks, *Who Really Cares* (York: Basic Books, 2006), "Does Giving Make Us Prosperous?" *Journal of Economics and Finance 31* (2007): 403-411; and *Gross National Happiness* (New York: Basic Books, 2008).
38. Paul K. Piff, Michael W. Kraus, Stephane Cote, Bonnie Hayden Cheng, and Dacher Keltner, "Having Less, Giving More: The Influence of Social Class on Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010): 771-784.
39. Elizabeth W. Dunn, Lara B. Aknin, and Michael I. Norton, "Spending Money on Others Promotes Happiness," *Science* 319 (2008): 1687-1688.
40. James Andreoni, William T. Harbaugh, and Lise Vesterlund, "Altruism in Experiments," in *New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd ed., ed. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume (New York: Palgrave MacMillan, 2008).
41. William T. Harbaugh, Ulrich Mayr, and Daniel R. Burghart, "Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations," *Science* 316 (2007): 1622-1625; and Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza, and Jordan Grafman, "Human Fronto-Mesolimbic Networks Guide Decisions about Charitable Donations," *PNAS* 103 (2006): 15623-15628.
42. Peggy A. Thoits and Lyndi N. Hewitt, "Volunteer Work and Well-being," *Journal of Health and Social Behavior* 42 (2001): 115-131.
43. Yunqing Li and Kenneth P. Ferraro, "Volunteering and Depression in Later Life: Social Benefit or Selection Processes?" *Journal of Health and Social Behavior* 46 (2005): 68-84.
44. Marc A. Musick, A. Regula Herzog, and James S. House, "Volunteering and Mortality Among Older Adults: Findings from a National Sample," *Journal of Gerontology: Social Sciences* 54B (1999): SI73-S180; and Stephanie L. Brown, Randolph M. Nesse, Amiram D. Vinokur, and Dylan M. Smith, "Providing Social Support May Be More Beneficial Than Receiving It: Results from a Prospective Study of Mortality," *Psychological Science* 14 (2003): 320-327.
45. Tiff any M. Field, Maria Hernandez-Reif, Olga Quintino, Saul Schanberg, and Cynthia Kuhn, "Elder Retired Volunteers Benefit from Giving Massage Therapy to Infants," *Journal of Applied Gerontology* 17 (1998): 229-239.
46. Roy P. Baumeister, Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker, and Emily N. Garbinsky, "Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life," *Journal of Positive Psychology* (forthcoming).
47. Sigal G. Barsade and Donald E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21 (2007): 36-59; Sonja Lyubomirsky, Laura King, and Ed Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?"

Psychological Bulletin 131 (6): 803-855; and Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin* 127 (2001): 376-407.

48. Carlos A. Estrada, Alice M. Isen, and Mark J. Young, "Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 72 (1997): 117-135.
49. Richard Branson, *Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Business, 1999), 56; and *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur* (New York: Penguin, 2011), 327.
50. Adam M. Grant and David M. Mayer, "Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 900-912.

الفصل ٧: تغير الأحمق

1. Personal interviews with Jason Geller (December 14, 2011), "Lillian Bauer" (january 15, 2012), and Peter Audet (December 12, 2011, and January 19, 2012).
2. Diane M. Bergeron, Abbie J. Shipp, Benson Rosen, and Stacie A. Furst, "Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen," *Journal of Management* (forthcoming).
3. Robert Hornant, "Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization," *Criminal Justice and Behavior* 37 (2010): 1195-1216.
4. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Back Bay Books, 2007); and Nalini Ambady and Robert Rosenthal, "Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness," *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1993): 431-441.
5. Stephen Leider, Markus M. Mobius, Tanya Rosenblat, and Quoc-Anh Do, "What Do We Expect from Our Friends?" *Journal of the European Economic Association* 8 (2010): 120-138.
6. Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack, and Haylie L. Gomez, "The Psychology of Nice People," *Social and Personality Psychology Compass* 4 (2010): 1042-1056.
7. Colin G. DeYoung, Jacob B. Hirsh, Matthew S. Shane, Xenophon Papademetris, Nallakkandi Rajeevan, and Jeremy R. Gray, "Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five," *Psychological Science 21* (2010): 820-828.
8. Colin G. DeYoung, Lena C. Quilty, and Jordan B. Peterson, "Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five," *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007): 880-896; on compassion connecting more strongly to honesty and humility than agreeableness, see Michael C. Ashton and Kibeom Lee, "Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure;' *Personality and Social Psychology Review* 11 (2007): 150-166; on distinguishing agreeableness from giver values, see Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz, and Ariel Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values;' *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 789-801.

9. Personal interviews with Danny Shader (February 13, 2012), Greg Sands (March 5, 2012), and an anonymous mentee (February 28, 2012).
10. Dawne S. Vogt and C. Randall Colvin, "Interpersonal Orientation and the Accuracy of Personality Judgments," *Journal of Personality 71* (2003): 267-295.
11. Harold H. Kelley and Anthony J. Stahelski, "The Inference of Intentions from Moves in the Prisoner's Dilemma Game," *Journal of Experimental Social Psychology* 6 (1970): 401-419; see also Nancy L. Carter and J. Mark Weber, "Not Pollyannas: Higher Generalized Trust Predicts Lie Detection Ability," *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010): 274-279.
12. William R. Fry, Ira J. Firestone, and David L. Williams, "Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose?" *Basic and Applied Social Psychology* 4 (1983): 1-16.
13. E. Gil Clary, Mark Snyder, Robert D. Ridge, Peter K. Miene, and Julie A. Haugen, "Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism," *Journal of Applied Social Psychology 24* (1994): 1129-1149.
14. Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin, and Judith B. White, "Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy on Negotiation," *Psychological Science* 19 (2008): 378-384.
15. Paul A. M. Van Lange, "The Pursuit of Joint Outcomes and Equality in Outcomes: An Integrative Model of Social Value Orientation," *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999): 337-349; see also Jennifer Chatman and Sigal Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation;' *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 423-443.
16. Martin A. Nowak and Roger Highfield, *SuperCooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed* (New York: Free Press, 2011), 36.
17. Randy Pausch and Jeffrey Zaslow, *The Last Lecture* (New York: Hyperion, 2008), 145.
18. Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006), 104.
19. Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation-and Positive Strategies for Change* (New York: Bantam, 2007); Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock, and Hilary Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology 93* (2007): 600-613.
20. Emily T. Amanatullah, Michael W. Morris, and Jared R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 723-738.
21. Timothy A. Judge, Beth A. Livingston, and Charlice Hurst, "Do Nice Guys-and Gals-Really Finish Last? The Joint Eff ects of Sex and Agreeableness on Income," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407.
22. Bruce Barry and Raymond A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345-359.

23. Alice H. Eagly and Maureen Crowley, "Gender and Helping Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature," *Psychological Bulletin* 100 (1986): 283-308.
24. Lilach Sagiv, "Vocational Interests and Basic Balues,' *Journal of Career Assessment* 10 (2002): 233-257; Idit Ben-Shem and Tamara E. Avi-Itzhak, "On Work Values and Career Choice in Freshmen Students: The Case of Helping vs. Other Professions," *Journal of Vocational Behavior* 39 (1991): 369-379; Jeylan T. Mortimer and Jon Lorence, "Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study," *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1361-1385; and Robert H. Frank, "What Price the Moral High Ground?" *Southern Economic Journal 63* (1996): 1-17.
25. Personal interview (December 16, 2011).
26. Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Kathleen L. MecGinn, "Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 951-965.
27. Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, "Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others," *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 256-267.
28. Hannah Riley Bowles and Linda Babcock, "Relational Accounts: A Strategy for Women Negotiating for Higher Compensation" (working paper, 2011).
29. Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart, and Seungwoo Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories," *Journal of Personality and Social Psychology 78* (2000): 889-905.
30. Brian R. Little, "Free Traits, Personal Projects and Idio-Tapes: Three Tiers for Personality Research," *Psychological Inquiry* 7 (1996): 340-344; and "Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being," in *Person-Environment Psychology*, 2nd ed., ed. W. Bruce Walsh, Kenneth H. Craik, and Richard H. Price (New York: Guilford Press, 2000): 87-116.

الفصل ٨: تحول البخيل

1. Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments* (Kila, MT: Kessinger Publishing, 1759/2004),3.
2. Jenna Lloyd and Sherry K. Gunter, *craigslist 4 Everyone* (New York: Pearson Education, 2008).
3. Personal interview with Deron Beal (June 19, 2012); Richard Jerome, "Free for All," *People*, May 10, 2004; Deron Beal and S. James Snyder, "Power of One," *Time*, November 30, 2009; and Carol Brennan, "Deron Beal," *Encyclopedia of World Biography*, 2005.
4. Robb Willer, Francis J. Flynn, and Sonya Zak, "Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange," *Administrative Science Quarterly* 57 (2012): 119-155.
5. C. Daniel Batson, "How Social an Animal? The Human Capacity for Caring," *American Psychologist* 45 (1990): 336-346; and C. Daniel Batson, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky, and Karen Dawson, "Is Empathy-Induced Helping Due to Self-

Other Merging?" *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 495-509.

6. Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, Brian P. Lewis, Carol Luce, and Steven L. Neuberg, "Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness," *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 481-494; and Jon K. Maner, Carol L. Luce, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, and Brad J. Sagarin, "The Effects of Perspective Taking on Motivations for Helping: Still No Evidence for Altruism," *Personality and Social Psychology Bulletin 28* (2002): 1601-1610.
7. Frans de Waal, *The Age of Empathy* (New York: Crown, 2009), 75.
8. Oded Nov, "What Motivates Wikipedians?" *Communications of the ACM* 50 (2007): 60-64; see also Joachim Schroer and Guido Hertel, "Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It," *Media Psychology* 12 (2009): 96-120.
9. Personal interview with "Phillippe" (January 24, 2012).
10. Mark Levine, Amy Prosser, David Evans, and Stephen Reicher, "Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 443-453.
11. John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, Ana Validzic, Kimberly Matoka, Brenda Johnson, and Stacy Frazier, "Extending the Benefits of Recategorization: Evaluations, Self-Disclosure, and Helping," *Journal of Experimental Social Psychology* 33 (1997): 401-420.
12. Personal interviews with Panda Adam Rifkin (January 28, 2012) and Hollywood Adam Rifkin (February 2, 2012). For the full story of how the two Adam Rifkins met, see www.ifindkarma.com/attic/local/realadam.html and www.ifindkarma.com/attic/local/denial.html.
13. Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg, and John T. Jones, "Why Susie Sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 469-487; John T. Jones, Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg, and john J. Hetts, "Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egotism as Self-Regulation," *Journal of Experimental Social Psychology 38* (2002): 170-177; Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo, and John T. Jones, "Implicit Egotism," *Current Directions in Psychological Science* 14 (2006): 106-110; and Ernest L. Abel, "Influence of Names on Career Choices in Medicine," *Names 58* (2010): 65-74.
14. John T. Jones, Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo, and Matthew C. Mirenberg, "How Do I Love Thee? Let Me Count the Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction," *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (2004): 665-683.
15. JeffGalak, Deborah Small, and Andrew T. Stephen, "Microfinance Decision Making: A Field Study of Prosocial Lending," *Journal of Marketing Research* XLVIII (2011): S130-S137.
16. Uri Simonsohn, "Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egotism) in Marriage, Job, and Moving Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 1-24; Leif D. Nelson and Joseph P. Simmons, "Moniker Maladies: When Names Sabotage Success," *Psychological Science* 18 (2007): 1106-1112; Ernest L. Abel and Michael L. Kruger, "Symbolic Significance of Initials on Longevity," *Perceptual and Motor Skills* 104 (2007): 179-182; and "Athletes, Doctors, and Lawyers with First Names Beginning with '0' Die Sooner," *Death Studies* 34 (2010): 71-81; and Nicholas Christenfeld, David P. Phillips, and Laura M. Glynn, "What's in a Name: Mortality and the Power of Symbols," *Journal of Psychosomatic Research*

47 (1999): 241-254.

17. Jerry M. Burger, Nicole Messian, Shebani Patel, Alicia del Prado, and Carmen Anderson, "What a Coincidence! The Effects ofIncidental Similarity on Compliance," *Personality and Social Psychology Bulletin* 30 (2004): 35-43.
18. Marilynn B. Brewer, "The Importance of Being *We:* Human Nature and Intergroup Relations," *American Psychologist* 62 (2007): 728-738; and Kennon M. Sheldon and B. Ann Bettencourt, "Psychological Need-Satisfaction and Subjective Well-Being within Social Groups," *British Journal of Social Psychology* 41 (2002): 25-38.
19. Jonathan Haidt, "Elevation and the Positive Psychology of Morality," in *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived,* ed. Corey L. M. Keyes and Jonathan Haidt (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), 275-289; and Sara B. Algoe and Jonathan Haidt, "Witnessing Excellence in Action: The 'Other-Praising' Emotions of Elevation, Gratitude, and Admiration," *Journal of Positive Psychology 4* (2009): 105-127.
20. Leif D. Nelson and Michael I. Norton, "From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping," *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (2005): 423-430.
21. Robert B. Cialdini and David A. Schroeder, "Increasing Compliance by Legitimizing Paltry Contributions: When Even a Penny Helps," *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 599-604; for a recent extension, see Sachiyo M. Shearman and Jina H. Yoo, "Even a Penny Will Help! Legitimization of Paltry Donation and Social Proof in Soliciting Donation to a Charitable Organization," *Communication Research Reports* 24 (2007): 271-282.
22. Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius, "Normative Social Influence Is Underdetected," *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 913-923; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius, "The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms," *Psychological Science* 18 (2007): 429-434; and Hunt Alcott, "Social Norms and Energy Conservation," MIT Center for Energy and Environmental Policy Research (working paper, 2009).
23. Charles Darwin, *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex* (London: Murray, 1871).
24. Francis J. Flynn and Vanessa K. B. Lake (now Bohns), "If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 128-143.
25. Dale T. Miller, "The Norm of Self-Interest," *American Psychologist* 54 (1999): 1053-1060.
26. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (Garden City, NY: Anchor Press, *1835/1969), 526.*
27. Robert Wuthnow, *Acts of Compassion* (Princeton, Nj: Princeton University Press, 1993).
28. David Krech and Richard S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1948).
29. Stephanie Garlock and Hana Rouse, "Harvard Most Values Success, 2014 Says," *Harvard Crimson,* September 2, 2011; "Harvard College Introduces Pledge for Freshmen to Affirm Values," *Harvard Crimson,* September 1, 2011; and Hana Rouse, "College to Remove Signatures from Freshman Kindness Pledge," *Harvard Crimson,* September 7, 2011.
30. Barry Schwartz, "Psychology, Idea Technology, and Ideology," *Psychological Science* 8 (1997): 21-27.

31. Wayne Baker and Adam M. Grant, "Values and Contributions in the Reciprocity Ring" (working paper, 2007).
32. Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behavirrg Prosocially," *American Economic Review* 99 (2009): 544-555.
33. Harry M. Wallace and Roy F. Baumeister, "The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory," *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 819-834.
34. Vladas Griskevicius, Joshua M. Tybur, and Bram Van den Bergh, "Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation," *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 392-404.
35. Simon S. K. Lam, and Kenneth K. S. Law, "Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 822-828.
36. Harry Lewis, "The Freshman Pledge," Blogspot, August 20, 2011, http://harry-lewis.blogspot.com/2011 108/freshman-pledge.html.
37. Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski, and Andrea E. Seifert, "When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?" *Psychological Science* 20 (2009): 612-618.
38. Sonya Sachdeva, Rumen Iliev, and Douglas L. Medin, "Sinning Saints and Saintly Sinners: The Paradox of Moral Self-Regulation," *Psychological Science* 20 (2009): 523-528.
39. C. Daniel Batson, Jay S. Coke, M. L. Jasnoski, and Michael Hanson, "Buying Kindness: Effect of an Extrinsic Incentive for Helping on Perceived Altruism," *Personality and Social Psychology Bulletin* 4 (1978): 86-91; and Ziva Kunda and Shalom H. Schwartz, "Undermining Intrinsic Moral Motivation: External Reward and Self-Presentation," *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1983): 763-771.
40. E. M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Penguin Classics, 1927/2005).
41. Marcia A. Finkelstein, Louis A. Penner, and Michael T. Brannick, "Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity," *Social Behavior and Personality* 33 (2005): 403-418; Adam M. Grant and Jane E. Dutton, "Beneficiary or Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving?" *Psychological Science* 23 (2012): 1033-1039; and Adam M. Grant, "Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering," *Academy of Management Review* 37 (2012): 589-615.
42. Adam M. Grant, Jane E. Dutton, and Brent D. Rosso, "Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process," *Academy of Management Journal* 51 (2008): 898-918.

الفصل ٩: خارج الظلال

1. Marcus Aurelius, *Meditations* (New York: Random House, 2002), trans. Gregory Hays, 55.
2. Personal interview (January 11, 2012).
3. Bruce Barry and Raymond A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345-359.
4. Personal interview (April 13, 2012).
5. Personal correspondence (July 1, 2012).

أفعال للتأثير

1. *Actions for Impact*
2. Personal interviews with Jay (April 19 and May 10, 2012) and his assistant (May 3, 2012).
3. Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski, and Brian Welle, "Job Crafting in Motion: Achieving Sustainable Gains in Happiness and Performance" (working paper, 2012).
4. Corporate Executive Board, "Creating an Effective Reward and Recognition Program," March 2006, accessed May 12, 2012, www.performancesolutions.nc.gov/motivationInitiatives/RewardsandRecognition/docs/CLC-Rewards&Recognition.pdf.
5. Personal interview with Chris Colosi (March 20, 2012).
6. Personal interview with Jim Quigley (August 23, 2011).
7. Personal interview with Matt Wallaert (February 8, 2012).
8. Personal interview with Nipun Mehta (March 23, 2012).
9. Personal interview with Ivan Misner (january 31, 2012).
10. The interviews about The Kindness Offensive were conducted by Laurence Lemaire and Matt Stevens with founders David Goodfellow, Benny Crane, James Hunter, and Rob Williams (March 3, 2012); and the interview with Ryan Garcia was conducted by Valentino Kim (March 20, 2012).
11. Wayne Baker and Cheryl Baker, "Paying It Forward: How Reciprocity Really Works and How You Can Create It in Your Organization," University of Michigan, winter 2011, accessed May 14, 2012, http://www.bus.umich.edu/Positive/News/newsletter /2-23-11 /baker-paying.html

الفهرس